

2005

Análisis Económico y Prospectiva del Sector de la Moda en Sevilla

José Ignacio Castillo Manzano, *Universidad de Sevilla*

Lourdes López Valpuesta, *Universidad de Sevilla*

Manuel Luis Pazos Casado, *Universidad de Sevilla*

Jose Antonio Molina Toucedo, *Universidad de Sevilla*

Juan Pedro Asencio Flores

Análisis económico y prospectiva del sector de la moda de Sevilla



modadeSevilla



NOSSDO
AYUNTAMIENTO DE SEVILLA
Economía e Industrias



modadeSevilla



Edita: Ayuntamiento de Sevilla

© Delegación de Economía e Industria

Depósito legal: SE-5.236/05

Diseño, Maquetación e Impresión:
TECNOGRAPHIC, S.L.

Análisis económico y prospectiva del sector de la modadeSevilla



Autores:

Prof. Dr. José Ignacio Castillo Manzano (Director)
Profra. Dra. Lourdes López Valpuesta.
Prof. Dr. Manuel Luis Pazos Casado

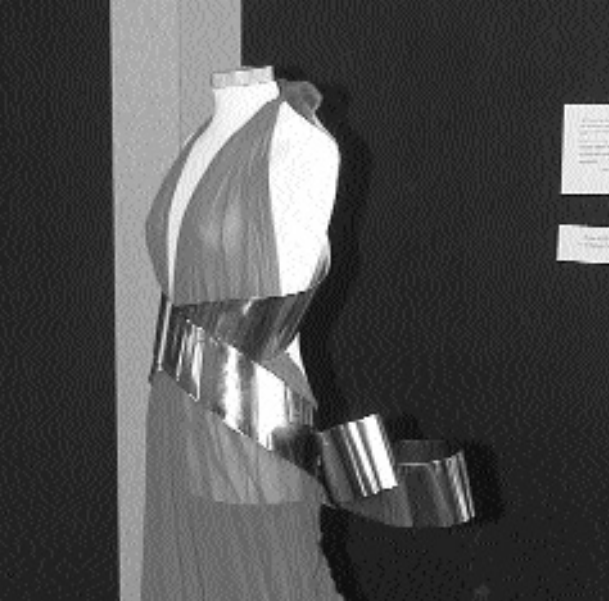
Equipo Técnico

Prof. José Antonio Molina Toucedo
D. Juan Pedro Asencio Flores

Sevilla, 2005



[índice



ÍNDICE

Presentación	11
Introducción	17
Capítulo 1: Análisis del entorno internacional del Sector Textil-Confección.	21
1. Los Tratados Internacionales sobre Textiles.	23
1.1. Del Acuerdo Multifibras al Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido.	23
1.2. Cumplimiento del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido.	26
1.3. Principales fechas.	30
2. El Efecto de la Liberalización del comercio mundial de Textiles sobre la Industria Española del Sector Textil-Confección.	30
Capítulo 2: Caracterización del Sector Textil-Confección en España.	35
1. Evolución reciente del Sector Textil-Confección en España.	37
2. Características del empleo en el Sector Textil-Confección en España.	39
3. Estructura del mercado interior de productos textiles en España.	41
3.1. Caracterización de la empresa textil española.	42
3.2. El sector de la distribución textil.	44
3.2.1. Figuras participantes en la comercialización.	47
3.2.2. Nuevas tendencias en la distribución textil.	48
3.2.3. Perfil del consumidor en España.	50
4. Condiciones generales del entorno económico para el Sector Textil-Confección en España.	51

Capítulo 3: Modelos Regionales de desarrollo sectorial en el Sector	
Textil-Confección	53
1. El modelo Gallego.	55
1.1. Situación de partida: El Plan "Galicia Moda".	56
1.2. El informe Kurt Salmon.	57
1.3. El holding <i>Inditex</i> .	58
1.4. Diagnóstico del sector en Galicia y nuevas propuestas de actuación.	63
1.4.1. Diagnóstico del sector: las variables clave.	63
1.4.2. Un elemento clave: las cooperativas textiles.	65
1.4.3. Situación del sector tras la crisis de los años noventa: nuevos retos para la consecución de la competitividad.	66
1.5. Situación actual del modelo gallego.	67
2. El Modelo de Cataluña: los Microclusters en la Industria del Sector	
Textil-Confección.	68
2.1. Una nueva política industrial: del cluster al microcluster.	69
2.2. Experiencias en la industria textil catalana: el género de punto en la comarca del Maresme.	70
3. El Caso del País Vasco: Claves para el Desarrollo Endógeno de una	
Industria Tradicional.	71
3.1. Principales características del sector en el País Vasco.	72
3.2. Tipologías de empresas del sector en el País Vasco.	75
3.3. Retos del sector en el País Vasco.	77
4. El Sector Textil-Confección en Andalucía.	78
4.1. Análisis Global del Sector Textil-Confección en Andalucía: comparación con otros sectores y Comunidades Autónomas.	78
4.2. Datos Básicos del Sector Textil- Confección en Andalucía.	79
4.2.1. Características de las empresas.	79
4.2.2. Localización de los principales núcleos productivos.	83
4.3. Perspectivas del Sector Textil-Confección en Andalucía.	86
4.3.1. Empresas que trabajan para terceros.	86
4.3.2. Empresas con diseño y comercialización propia.	86
Capítulo 4: Cuantificación de la importancia socioeconómica del Sector	
de la Moda en la Provincia de Sevilla.	89
1. Introducción.	91
2. Metodología Aplicada.	92
2.1. Definición de Tabla Input-Output (TIO).	93
2.2. Definición de Coeficiente Técnico.	95
2.3. El Modelo de Demanda de Leontief.	95
3. Efecto Directo: Campaña de Encuestas.	98
4. Efectos Indirectos e Inducidos: adecuación de la TIO a las	
necesidades del estudio.	99
4.1. Agregación de los sectores de la TIO.	99
4.2. Provincializar la TIO Andaluza.	100
4.3. Desfase Temporal de la TIO.	107
4.4. Coeficientes de Desagregación de Compras, Inversiones y Consumo.	108

5. Resultados del Estudio de Impacto.	109
5.1. Marco institucional.	109
5.1.1. Apoyo institucional de la Administración Pública.	109
5.1.2. Sectores de aprovisionamiento.	110
5.1.3. Grado de subcontratación del proceso productivo.	111
5.1.4. Canal de distribución.	113
5.1.5. Principales deficiencias que condicionan la competitividad.	113
5.1.6. Medidas propuestas para favorecer el desarrollo del sector.	115
5.2. Marco económico.	116
5.2.1. Industria de la Moda.	116
5.2.2. Sastres.	119
5.2.3. Moda Novias.	122
6. El sector de la Moda Flamenca.	124
6.1. El traje de flamenca.	124
6.2. La estructura productiva de la Moda Flamenca.	125
6.2.1. Producción.	125
6.2.1.1. Tamaño y localización de la oferta.	125
6.2.1.2. Identificación de los productos.	125
6.2.1.3. Sistemas de producción.	127
6.2.2. Distribución.	128
6.2.2.1. Canales de comercialización.	128
6.2.2.2. Publicidad.	129
6.2.2.3. Ferias, salones, certámenes y pasarelas.	129
6.2.3. Asociaciones del Sector.	129
6.3. Principales características del mercado de la Moda Flamenca.	130
6.4. Estudio de impacto económico: Aportación del Sector de la Moda Flamenca a la economía de la Provincia de Sevilla.	131
7. Gráficos comparativos	133
8. Anexo: Base de Datos de empresas consideradas.	135
 Capítulo 5: Recomendaciones y medidas de impulso al Sector de la Moda.	137
1. Análisis DAFO de la Moda sevillana.	139
2. Estrategias empresariales.	146
3. Plan de Actuación del Sector de la Moda.	147
3.1. Medidas recomendadas para los talleres y empresas manufactureras.	149
3.2. Principales líneas de acción a seguir para empresas que diseñan y comercializan moda.	151
3.3. Medidas recomendadas para las empresas de fabricación y comercialización de trajes regionales (Moda Flamenca).	154
3.4. Medidas de carácter institucional. El papel de la Administración Pública.	156
3.5. Cuadro resumen Plan de Actuación.	161
 Bibliografía	165





[presentación





Rosa Mar Prieto-Castro García-Alix
Delegada de Economía e Industrias del
Ayuntamiento de Sevilla

[PRESENTACIÓN



hay un sector que ha visto como su entorno económico ha variado profundamente en los últimos 12 meses ese es el textil y de la moda. Dos sucesos internacionales, acaecidos con escasa separación temporal entre ellos, han alterado sustancialmente el panorama competitivo de la industria de

la confección y de la moda. En primer lugar, la ampliación de la Unión Europea del 1 de Mayo 2004 ha supuesto, la incorporación de nuevos países, sobre todo del Este Europeo. Con el ingreso de Chipre, Eslovaquia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y República Checa, la Unión Europea pasó de ser un bloque de 15 países con 370 millones de personas, a un conjunto de 25 estados y un total de 453

millones de habitantes o consumidores. Además, este nuevo bloque europeo tiene un Producto Interior Bruto (P.I.B.) de 12,1 billones de dólares, lo cual supera los 12,04 billones de dólares de EE.UU. Entre los nuevos integrantes, sólo en Malta encontramos un sueldo mínimo más alto que el más bajo de la anterior Europa de los quince (Portugal). Por lo que la incorporación de estos nuevos países, especialmente los provenientes del antiguo bloque del este, supone una fuerte competencia en aquellos productos intensivos en mano de obra como los del sector de la confección.

El segundo evento acaeció el pasado 1 de enero del 2005, con la eliminación en la Unión Europea de las cuotas para limitar las importaciones dentro del Comercio Mundial del sector textil y del de la confección. Este proceso no es nuevo, ni ha sido inmediato. Es parte de los acuerdos alcanzados en 1994, durante las negociaciones de la Ronda Uruguay del GATT (hoy OMC). De esta forma se estableció un calendario de 10 años para liberalizar progresivamente el comercio de productos textiles y de ropa, mediante la eliminación de las restricciones cuantitativas o cuotas a la importación (que no aranceles), desde los países emergentes hacia los industrializados. El desmantelamiento final de la protección se consumó el pasado 1 de enero de este año, liberalizándose los últimos productos, es decir, hilos y tejidos de ropa de hogar, ropa interior, camisas, polos, jerséis y pantalones.

Estos dos importantes sucesos, acaecidos casi en simultáneo, han provocado un importante cambio estructural en el entorno competitivo del sector de la confección a escala nacional y por ende del sevillano. Estamos inmersos en un tiempo de profundos y acelerados cambios, en los que nues-

tra capacidad y velocidad de adaptación resultarán primordiales, para poder garantizar la supervivencia o incluso el crecimiento del sector de la confección y de la moda en Sevilla.

Desde la Delegación de Economía e Industrias queremos aunar los esfuerzos de empresarios y diseñadores, sabiendo que sólo mediante el consenso podremos desarrollar un sector, en el que no falta un capital humano creativo, pero que adolece todavía de una potencia industrial que respalde la fuerza creadora de nuestros diseñadores. La Delegación de Economía e Industrias del Ayuntamiento de Sevilla aspira a convertirse en la casa común de todos los agentes económicos del sector y de sus asociaciones, en resumen, de todo aquel que este dispuesto a poner su esfuerzo e imaginación a disposición de un proyecto común, que, no nos cabe duda, redundará en el beneficio de todos.

El Ayuntamiento y la Diputación compartimos el objetivo de una Sevilla diversificada industrialmente, que sea capaz de ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a sus ciudadanos, también en el sector de la moda. Para ello, debemos recoger el testigo de la industria textil tradicional sevillana, de sus sastres, sus diseñadores y modistas, que fueron capaces de crear el único traje folklórico del mundo sometido a moda anual, y llevarlo al futuro, sabedores de las dificultades antes expuestas. Con este propósito hemos encargado el estudio "Análisis y Prospectiva del sector del Moda Sevillana", a un grupo de profesores de la Universidad de Sevilla bajo la dirección del prof. José Ignacio Castillo Manzano. De esta forma, damos respuesta a las aspiraciones del propio sector, que demandaba una estimación cuantitativa de su importancia económica, junto a un Plan de Actuaciones

sobre el mismo. Pero este trabajo es sólo el primer paso de un largo y difícil camino que esperamos recorrer juntos.

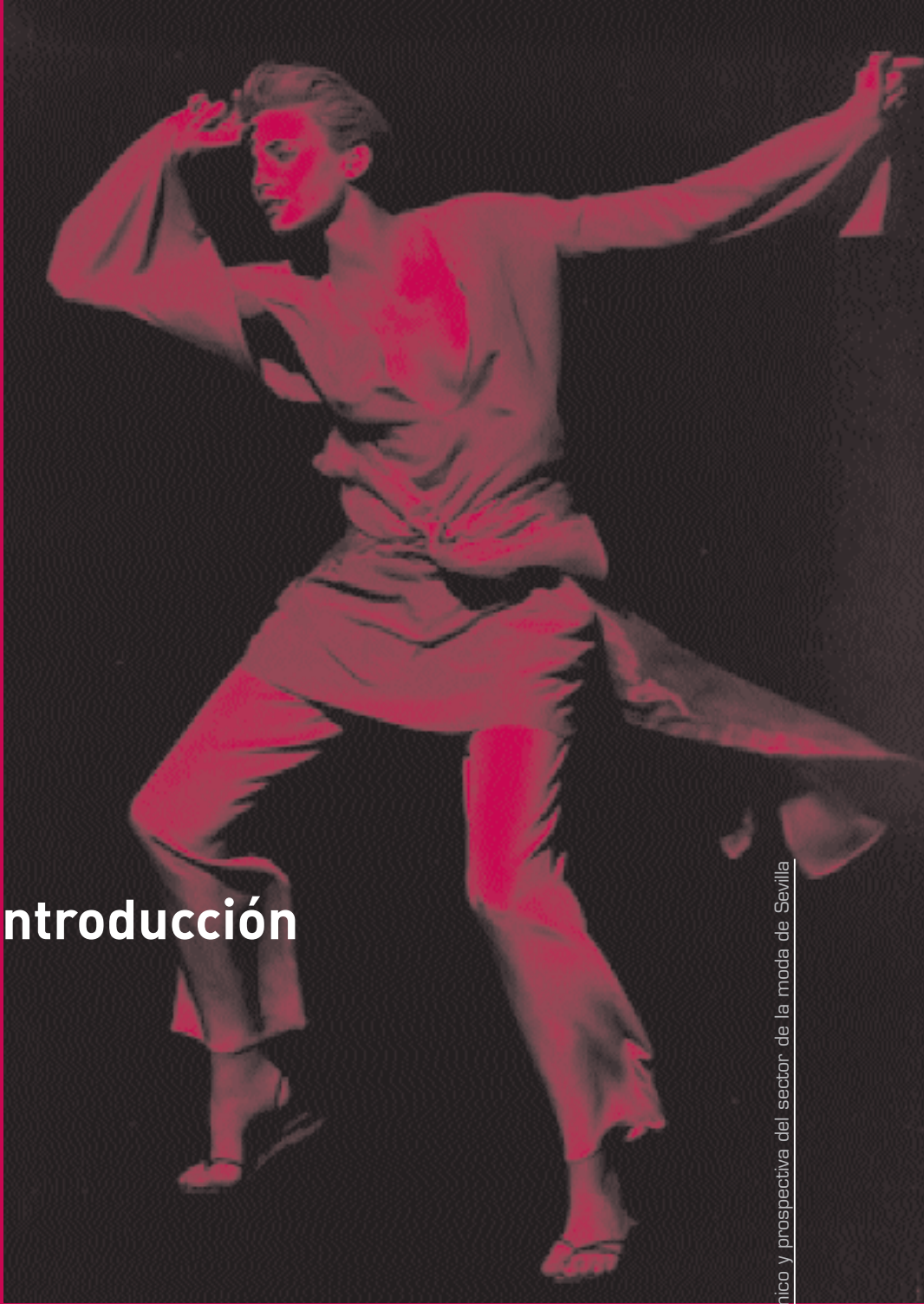
Para esta edición, el documento original se ha enriquecido con las aportaciones realizadas en las distintas sesiones de trabajo que, con motivo de la *I Semana de la Moda de Sevilla*, hemos organizado durante la primera semana de abril de 2005. Pero éste es sólo el comienzo. El éxito y la buena acogida que ha tenido la *I Semana de la Moda de Sevilla* deben servir para comprender que la colaboración de los

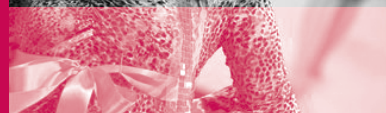
agentes económicos del sector y de las asociaciones que los representan nos permite alcanzar objetivos más ambiciosos y aumenta las posibilidades de éxito de cualquier iniciativa de promoción sectorial. Desde la Delegación de Economía e Industrias, os animo a que sigamos colaborando para transformar las propuestas recogidas en este libro en medidas concretas para el desarrollo del sector, y os emplazo a que comencemos a trabajar juntos en la preparación de la que debe ser, a partir de ahora, la cita anual del sector: la *II Semana de la Moda de Sevilla* ■



[introducción

Análisis económico y prospectiva del sector de la moda de Sevilla





[INTRODUCCIÓN



Este trabajo ha sido encargado por el Ayuntamiento y la Diputación de Sevilla con el objetivo de realizar un análisis de la situación actual y las perspectivas de futuro de la Industria de la Moda en la provincia de Sevilla. Sin embargo, al mismo tiempo, se buscaba una finalidad paralela que era la de servir de base para un debate abierto, que implique a todos los agentes sevillanos involucrados en el sector de la Moda y que permita perfilar las líneas de actuación futuras a través del diálogo y el consenso de todas las partes. El foro elegido para este debate debe ser la *Semana de la Moda* de Sevilla que ha celebrado su primera edición del 4 al 8 de abril de 2005.

Como Director de este estudio, quiero expresar mi agradecimiento y el de mi equipo por la colaboración y apoyo que he recibido en todo momento por parte del Ayuntamiento de Sevilla, especialmente por el personal de la Delegación de Economía e Industria y, muy concretamente, por la Delegada Dña. Rosamar Prieto-Castro,

verdadera impulsora de este trabajo, así como por el personal de la Diputación de Sevilla.

Por último, quiero agradecer a los responsables de las empresas relacionadas con el sector de la Moda en la provincia de Sevilla, por haber puesto a nuestra disposición sus conocimientos y experiencia en el sector.

El trabajo se estructura en cinco capítulos, en los que se va aproximando progresivamente el contexto geográfico del trabajo, desde el ámbito internacional hasta la situación del sector en la provincia. De este modo, en el primer capítulo se ofrece una visión del entorno internacional en el que se localiza el sector de la Moda, amenazado por la liberalización internacional y la competitividad en costes de mercado asiático. En el segundo, descendemos a nivel nacional para analizar la estructura y características del sector textil en las fases de producción y comercializaron. Complementamos este capítulo con las experiencias regionales de Galicia, Cataluña, País Vasco y, por supuesto, Andalucía, cuyo análisis y recomendaciones se recogen en

el tercer capítulo. En el capítulo cuarto se cuantifica, a través de la metodología de impacto económico, el valor añadido generado en la provincia de Sevilla por la Industria de la Moda, desagregando estos impactos por sectores, entre los que destacan el de los Sastres Artesanos y el de la Moda Novias. Mención aparte, en este mismo capítulo, merece el estudio de la Moda Flamenca y su aportación a la

economía provincial. Finalmente, en el capítulo quinto se recogen las conclusiones del estudio previo, reflejando la potencialidad del sector de la Moda, junto con sus debilidades, y se ofrecen, para el debate, una batería de posibles estrategias para su futuro. ■

JOSÉ IGNACIO CASTILLO MANZANO
Director del Estudio (Universidad de Sevilla)



[capítulo 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN



[CAPÍTULO 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL DEL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN

1. Los Tratados Internacionales sobre Textiles

1.1. Del Acuerdo Multifibras al Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido



1974 hasta el final de la Ronda Uruguay, el comercio de textiles se rigió por el Acuerdo Multifibras (AMF). Éste sirvió de marco

a acuerdos bilaterales o medidas unilaterales de establecimiento de contingentes por los que se limitaban las importaciones de países en los que el rápido aumento de esas importaciones representaba un grave perjuicio para las ramas de producción nacionales. La característica más destacada de este primer acuerdo era la formulación de contingentes, que estaban en conflicto con la preferencia general del GATT por los aranceles aduaneros en vez de las restricciones cuantitativas. Había también excepciones del principio del GATT de igualdad de trato para todos los interlocutores comerciales, ya que se especificaban las cantidades que el país importador aceptaría de los distintos países exportadores. Como vemos,

desde el punto de vista estrictamente jurídico esas restricciones no eran compatibles con las reglas del GATT, es por ello que a partir de 1995 se negoció un nuevo acuerdo en la Ronda Uruguay, y el antiguo AMF ha quedado sustituido por el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) de la OMC.

Básicamente, el ATV, al que se transfirieron los contingentes del AMF, tiene por objeto someter el comercio de textiles y ropa de vestir a las exigencias del GATT, obligando a los países que mantienen restricciones a eliminarlas. Mediante este acuerdo se previó que los productos textiles y las prendas de vestir quedarían de nuevo sujetos a las normas del GATT en un plazo de 10 años.

Este proceso se ha desarrollado gradualmente, en cuatro etapas, con el fin de dar tiempo tanto a los importadores como a los exportadores para ajustarse a la nueva situación. Algunos de esos productos estaban sujetos a contingentes, por ello, los contingentes en vigor al 31 de diciembre de 1994 se transfirieron al nuevo Acuerdo. Para este año, 2005, el sector habría de estar plenamente integrado en las disposiciones normales del GATT. En particular, se habrá puesto término a los contingentes y los países importadores no podrán ya

discriminar entre los exportadores. El propio Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido dejará de existir, siendo éste el único Acuerdo de la OMC en el que se prevé su propia destrucción.

En el Acuerdo se establece el porcentaje de productos que han de quedar sujetos a las normas del GATT en cada etapa. Si alguno de ellos estaba sujeto a contingentes, deben suprimirse al mismo tiempo. Los porcentajes se establecen con respecto a

los niveles de comercio de textiles y vestido del país importador en 1990. En el Acuerdo se dispone también que las cantidades cuya importación se permite en el marco de contingentes deben crecer anualmente y que la tasa de expansión debe aumentar en cada etapa. El ritmo de expansión se establece con arreglo a una fórmula basada en el coeficiente de crecimiento que existía en el marco del antiguo Acuerdo Multifibras.

Si bien el Acuerdo se centra en gran medi-

Tabla 1.1

Calendario para la liberalización de los productos textiles y prendas de vestir de los contingentes de importación (y su vuelta a las normas del GATT) y ritmo de expansión de los contingentes subsistentes¹.

Etapas²	Porcentaje de productos que han de integrarse en el GATT (tomando como base las importaciones de 1990)	Ritmo de incremento de las importaciones sujetas a contingentes³	Ritmo de liberalización de los contingentes subsistentes si el coeficiente de 1994 hubiera sido del 6%
Etapas 1 1º de enero de 1995 (hasta el 31 de diciembre de 1997)	16% (mínimo)	16% sobre la cuota inicial	6.96% anual
Etapas 2 1º de enero de 1998 (hasta el 31 de diciembre de 2001)	+17%	por coeficiente de crecimiento en la primera etapa	8.7% anual
Etapas 3 1º de enero de 2002 (hasta el 31 de diciembre de 2004)	+18%	por coeficiente de de crecimiento en la segunda etapa	11.05% anual

¹ El ejemplo se basa en el coeficiente de expansión anual del 6% comúnmente utilizado en el marco del antiguo Acuerdo Multifibras. En la práctica este coeficiente no se ha alcanzado, por eso la tercera columna sólo refleja los porcentajes de liberalización de forma aproximada. Por otro lado, los coeficientes reales utilizados variaban de un producto a otro.

² Los productos sometidos a las normas del GATT en cada una de las tres primeras etapas deben abarcar productos de cada uno de los cuatro principales tipos de textiles y prendas de vestir: "tops" e hilados; tejidos; artículos textiles confeccionados y prendas de vestir.

³ Fuente: OECD, Working Party of the Trade Committee (2003).

tres años, no prorrogable, o hasta que el producto fuera eliminado del ámbito de aplicación del acuerdo (esto es, hasta que quedara integrado en el GATT), si ello tuviera lugar antes.

El Acuerdo comprende disposiciones destinadas a hacer frente a la posible elusión de compromisos mediante la reexpedición, la desviación, la declaración falsa sobre el país o lugar de origen o la falsificación de documentos oficiales.

Se estipula asimismo que, como parte del proceso de integración, todos los Miembros tomarán las medidas que sean necesarias, en la esfera de los textiles y el vestido, para respetar las normas y disciplinas del GATT con objeto de mejorar el acceso a los mercados, garantizar la aplicación de las políticas sobre condiciones de comercio leal y equitativo y evitar la discriminación en contra de las importaciones al adoptar medidas por motivos de política comercial general.

Respecto a los órganos gestores del Acuerdo, se crea un Órgano de Supervisión de los Textiles (OST) encargado de solventar las diferencias que surjan, vigilar el cumplimiento de los compromisos y preparar los informes para los exámenes generales del Consejo. En el contexto del examen general de la aplicación del Acuerdo, se establece la creación de un Consejo del Comercio de Mercancías antes del final de cada etapa del proceso de integración, que deberá tomar por consenso las decisiones que estime oportunas, para garantizar que no se menoscabe el equilibrio de derechos y obligaciones consagrado en este Acuerdo. Además, el Órgano de Solución de Diferencias de la OMC podrá autorizar un ajuste del coeficiente anual de crecimiento aplicable a los contingentes, durante la etapa

siguiente al examen, respecto de cualquier Miembro que, según se haya constatado, no cumpla las obligaciones por él asumidas en virtud de este Acuerdo.

1.2. Cumplimiento del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido

Al final de la Ronda Uruguay, los países en desarrollo consideraron que el ATV (en particular el calendario de desmantelamiento gradual de los contingentes bilaterales de importación en un plazo de 10 años) había tenido un resultado relevante a su favor.

Sin embargo en la actualidad, culminada ya última etapa de la aplicación del ATV, muchos de estos países piden que se vigile la plena liberalización del comercio en este sector para corregir lo que constituye una aplicación desequilibrada de los resultados de la Ronda Uruguay.

De hecho, la experiencia en la aplicación del proceso de liberalización ha demostrado la ineficacia de los objetivos previstos inicialmente.

En el caso de los Estados Unidos y de la Unión Europea, el porcentaje de los productos importados no sujetos a restricciones en 1990 (año base a efectos de la integración) era de alrededor del 34 % y del 37 %, respectivamente. Para los demás países que aplicaban restricciones, el porcentaje era mucho más alto. En principio, estos países, que aplicaban las restricciones más importantes, podían cumplir en las dos primeras etapas su obligación de integrar productos sin eliminar en grado significativo las restricciones. De hecho, esto es lo que ha ocurrido. Los tres Miembros que imponen las restricciones más importantes, a saber, los Estados Unidos,

la Unión Europea y el Canadá, han podido aplicar los niveles porcentuales exigidos (el 16 % en la primera etapa y el 17 % en la segunda) integrando productos que representan una pequeñísima proporción de las restricciones contingentarias. Cabe pensar, por tanto, que aunque el efecto verdadero de los programas de integración empezó a notarse ya a partir del primero de enero de 2002, la mayor parte de las restricciones no se han eliminado hasta el primero de enero de 2005, cuando concluyó el proceso de transición y expiró el ATV.

En octubre de 2001, el Consejo del Comercio de Mercancías comenzó a elaborar su *Segundo Examen General de la aplicación del ATV*⁶. En el informe realizado por el OST se señaló que a pesar de que en la tercera etapa había un incremento en el comercio textil en comparación con etapas anteriores, los países en desarrollo exportadores siguen mostrándose gravemente desilusionados por el número significativo de restricciones aún en vigor y la ausencia general de liberalización de productos de valor elevado. Por otra parte, el OST señaló que los principales importadores (Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea) habrían cumplido la prescripción técnica del ATV de integrar para el 1º de enero de 2002 al menos el 51 por ciento del volumen de sus importaciones de productos textiles de 1990 en las normas habituales de la OMC y que sus importaciones de productos textiles y prendas de vestir han aumentado de manera constante.

El OST también ha considerado el agudo declive en el uso de las medidas de salvaguardia de transición durante la segunda

etapa de integración. Esto podría explicarse porque los Miembros se han dado cuenta de los estrictos requisitos necesarios para justificar esas medidas según lo observado en los resultados de los primeros asuntos del proceso de solución de diferencias.

Es de destacar, que en el caso particular de Noruega se eliminaron de manera unilateral todas sus restricciones sobre los productos textiles y las prendas de vestir el primero de enero de 2001, cuatro años antes de lo previsto. En 2001, uno de los principales avances en la Declaración Ministerial de Doha fue la prohibición de las crestas arancelarias ("tariff peaks"). En concreto, el artículo 16 (sobre el Acceso a los mercados para los productos no agrícolas) incluye el compromiso de celebrar "negociaciones que tendrán por finalidad reducir o, según proceda, eliminar los aranceles, incluida la reducción o eliminación de las crestas arancelarias, los aranceles elevados y la progresividad arancelaria, así como los obstáculos no arancelarios, en particular respecto de los productos cuya exportación interesa a los países en desarrollo. La cobertura de productos será amplia y sin exclusiones a priori. En las negociaciones se tendrán plenamente en cuenta las necesidades e intereses especiales de los países en desarrollo y menos adelantados participantes, previniendo, entre otras cosas, que no haya una reciprocidad plena en los compromisos de reducción (...)".

La Decisión sobre Aplicación firmada en Doha supuso para el sector de los Textiles y la confección un aplazamiento de la prin-

⁶ "Comprehensive report of the Textiles Monitoring Body to the Council for Trade in Goods on the implementation of the Agreement on textiles and clothing during the second stage of the integration process" de fecha 26/07/2002, citado por Ministerio de Economía (2003).

principal cuestión que preocupaba al sector, a saber, que se concediera sin contrapartida a los países que tienen restringidas sus exportaciones textiles, lo que se denomina el *growth on growth*. Con ello se aplicó el aumento de las tasas de crecimiento de las cuotas de importación correspondiente a la tercera fase de integración del ATV de la OMC a partir del 1 de enero del año 2000, en vez de a partir de enero del año 2002 como corresponde.

Entre los mandatos que incluye la Decisión adoptada en Doha cabría destacar la exigencia de que los miembros actúen con particular atención antes de iniciar investigaciones en el marco de recursos antidumping respecto de las exportaciones de textiles y vestido procedentes de países en desarrollo, anteriormente sujetas a restricciones cuantitativas en el marco del ATV durante un período de dos años, contados a partir de la plena integración de este acuerdo en la OMC.

Por otro lado, los miembros deberán notificar cualquier cambio en sus normas de origen aplicables a los productos comprendidos en el ATV al Comité de Normas de Origen que podrá decidir examinarlo.

Hay que tener en cuenta que periódicamente se publican informes y documentos de trabajo del Órgano de Supervisión de los Textiles, en los que se incluyen las notificaciones de los distintos países Miembros. No obstante, estos documentos no ofrecen un estudio estadístico de la evolución del ATV. Recogemos a continuación diversos estudios realizados en el seno de la OCDE sobre el proceso de liberalización del acuerdo.

Desde la negociación del AMF, la OCDE viene elaborando documentos de trabajo referidos a la importancia de la liberaliza-

ción del sector textil y confección. A tal efecto el Comité de Comercio creó un *Programa de trabajo para el ajuste estructural en el sector textil*. El principal objetivo de este proyecto es asesorar tanto a los países miembros, como a los no miembros, de las medidas de ajuste estructural que debían adoptar para poder cumplir con el calendario establecido por el ATV.

En los numerosos documentos publicados cabe destacar la insistencia del grupo de trabajo en tres aspectos: la lenta reducción arancelaria a escala mundial, el aumento de barreras comerciales no arancelarias y los progresos en el cumplimiento del calendario del ATV por la UE.

Si se observan las estructuras arancelarias de los miembros de la OMC se puede ver que el sector textil y de la confección tiene, en la mayoría de los países, las tasas arancelarias más altas frente a otros sectores (que en realidad son las tarifas máximas permitidas por el ATV). Asimismo, existe un manifiesto agravamiento de los aranceles puesto que los impuestos sobre el textil en muchos casos son más elevados que los precios de los productos de confección ya elaborados (Ver Dilemre, H., 2003). Según la OCDE, determinar todos los impuestos y su reducción a un nivel predeterminado para todos los países y también la eliminación de todos los tipos de barreras no arancelarias, así como las restricciones cuantitativas deberían ser ingredientes esenciales para alcanzar la liberalización.

Como reflejan distintos estudios consultados, el nivel de protección del sector textil en la Unión Europea es muy bajo desde el punto de vista internacional. De hecho, es inferior al de la mayoría de los países desarrollados y mucho menor que la tasa de protección aplicada en los países en desarrollo.

Los países desarrollados en los que se ha medido el nivel de acceso al mercado tienen una media de imposición del 12,6%, mientras que en los países en vías de desarrollo es del 19,2%.

También se debe subrayar el hecho de que la naturaleza de la protección Europea es mucho menos dispersa que la de sus socios comerciales. De hecho, sólo la UE, Nueva Zelanda y Corea del Sur no tienen crestas arancelarias ni establecen un impuesto específico a la importación. Asimismo, no concentran aranceles elevados en productos frecuentemente comercializados. De este modo, los aranceles realmente aplicados ("applied tariffs") se aproximan a los aranceles previstos en el acuerdo ("bound tariffs").

Como conclusión debería remarcarse que el sector textil y de la confección seguía siendo un sector muy protegido. Esta protección es especialmente alta en los países en desarrollo y en el sector de la confección de algunos países desarrollados como Australia o Nueva Zelanda. Asimismo, las crestas arancelarias eran muy numerosas en los países en desarrollo y en muchos países desarrollados como Canadá, Australia o EEUU. Por otro lado, el compromiso de Doha de no exigir reciprocidad plena en los compromisos de reducción a los países menos adelantados no está siendo cumplido por la mayoría de países desarrollados (UE, Noruega, Canadá...), frente a aquellos países que tienen una

gran competitividad en el textil como China, India o Pakistán, a los que se exige una mayor reducción arancelaria.

De acuerdo con un informe publicado por el Comité de Comercio⁷ de la OCDE, algunos estudios cuantitativos reflejan que la eliminación de cupos debería permitir a los países en desarrollo aprovechar su ventaja comparativa en el textil e incrementar sus ingresos de la exportación. Además, en el mismo documento se refleja que la ganancia de bienestar global aumentó de 6.5 a 324 billones de dólares a escala mundial y en 25.282 millones de euros en la Unión Europea. En términos reales, la eliminación de las cuotas en el textil en enero de este año proveerá importantes ventajas para ambos: consumidores en los países importadores y productores en países exportadores. Aún así, la implementación de barreras técnicas y otras soluciones comerciales impedirá otras ventajas.

Por otro lado, aunque se prevé que en este año 2005 el sector textil esté completamente integrado en la normativa GATT y se eliminen las restricciones arancelarias, hay que considerar que existen otro tipo de barreras no arancelarias que todavía se incluyen en la agenda de la OMC. Además de la adopción de medidas de salvaguardia, como ya se ha comentado previamente en este capítulo, el establecimiento de restricciones cuantitativas, normas de origen y disposiciones antidumping son las principales medidas de defensa comercial.

⁷ Ver OECD, Working Party of the Trade Committee (2003).

1.3. Principales fechas

1. Mediante el ATV (1994) se prevé que los productos textiles y las prendas de vestir quedarán de nuevo sujetos a las normas del GATT en un plazo de 10 años. Este proceso tiene lugar gradualmente, en cuatro etapas, con el fin de dar tiempo tanto a los importadores como a los exportadores para ajustarse a la nueva situación.
2. En 2001, uno de los principales avances en la Declaración Ministerial de Doha fue la prohibición de las crestas arancelarias ("tariff peaks"). Asimismo se exigió que en las negociaciones se tuvieran plenamente en cuenta las necesidades e intereses especiales de los países en desarrollo participantes, previendo, entre otras cosas, que no haya una reciprocidad plena en los compromisos de reducción.
3. Actualmente sólo la UE, Noruega, Nueva Zelanda y Corea del Sur no tienen crestas arancelarias ni establecen un impuesto específico a la importación. Asimismo, no concentran aranceles elevados en productos frecuentemente comercializados.
4. Por otro lado, aunque se prevé que para el presente año 2005 el sector textil esté completamente integrado en la normativa GATT y se eliminan las restricciones arancelarias, hay que considerar que existen otro tipo de barreras no arancelarias que todavía se incluyen en la agenda de la OMC. La adopción de medidas de salvaguardia, el establecimiento de restricciones cuantitativas, las normas de origen y

las disposiciones antidumping son las principales medidas de defensa comercial.

2. El Efecto de la Liberalización del comercio mundial de Textiles sobre la Industria Española del Sector Textil-Confección

Como hemos visto, la liberalización del comercio mundial de textiles en el año 2005 y la consiguiente desaparición de las cuotas de importación supondrán importantes ganancias de bienestar y eficiencia a escala mundial. Sin embargo, estas ganancias globales recogen notables pérdidas para los sectores productivos del textil-confección en los países más desarrollados, pérdidas que se verían compensadas por las ganancias de bienestar para los consumidores. En el caso de España las ganancias de bienestar estimadas por la UE supondrían 1633 millones de €, de forma que las ganancias de bienestar para una familia de cuatro miembros se cifrarían en 166€. El Centro de Información del Textil y la Confección (CITYC) ha elaborado un estudio (Véase Lleonart, P. et al, J., 2003) para cuantificar los efectos de la liberalización sobre la industria textil española en un marco de equilibrio general con un horizonte 2010.

El modelo parte de tres componentes:

1) Estimación del consumo de textiles.

En primer lugar se estima el consumo interno español, para a partir de esta estimación calcular el consumo de productos textiles en sus distintos segmentos. Bajo la hipótesis de un crecimiento anual del PIB del 2.5%, entre 2005 y 2010, se obtienen las tasas de crecimiento para los tres mercados de textiles de productos finales.

2) Efectos de la liberalización en las importaciones textiles

En segundo lugar se cuantifican los efectos de la liberalización en el 2005 del comercio mundial de textiles. La progresiva liberalización del comercio mundial de productos textiles y de confección ha supuesto un notable incremento de las importaciones en España, aumentando la tasa de penetración de las importaciones de textil y el comercio con los países con los que existe libre comercio (UE) y los países que no tienen cuotas. Lógicamente, la liberalización sólo afectará a los productos y países que actualmente tienen cuotas a la importación de textiles. Los productos que se han liberalizado en el 2005 suponen sólo un 17% de las importaciones españolas actuales de textiles, pero son los más sensibles a la desaparición de las cuotas de importación y por eso se ha retrasado su liberalización total.

Para analizar el efecto de la liberalización sobre las importaciones españolas de textiles se expone el modelo de prospectiva desarrollado por el Gabinet D'Estudis Economics para el Centro de Información Textil y de la Prospección, que plantea las siguientes 4 hipótesis:

- Hipótesis tendencial: crecimiento tendencial de los productos con cuota. Supone que la liberalización no tendrá un efecto distinto a la propia tendencia a la internacionalización del sector.
- Efecto pantano: supone que la eliminación de las cuotas provoca un crecimiento mayor de la tasa penetración, de forma que se produciría una fuerte entrada de los productos textiles que hasta ahora tenía limitaciones. Este crecimiento será distinto para cada tipo de producto, pues algunos

presentan una mayor sensibilidad que otros.

- Efecto igualación: supone la igualación en el año 2001 de la tasa de penetración que cada producto tiene en la Unión Europea.
- Efecto sustitución: a partir de los resultados del modelo de "efecto pantano", supone que una parte del incremento de las importaciones se hace sustituyendo las compras de países que actualmente no tienen cuotas a la importación, por productos procedentes de países que sí las tienen. En este caso, el efecto de la liberalización sobre las importaciones es menor.

Los resultados de analizar estas cuatro hipótesis muestran un importante aumento de la tasa de penetración de las importaciones (importaciones de textiles/consumo de textiles). Los efectos sobre las importaciones en los distintos subsectores que componen la industria del textil y la confección son diferentes, puesto que su sensibilidad frente a las importaciones también es diferente. Así, por ejemplo, en el caso de los hilados se produciría un importante incremento de las exportaciones siguiendo la tendencia actual, que sería de la misma cuantía bajo los cuatro supuestos comentados. En el caso de los textiles técnicos sucede lo mismo pues ningún producto de esta categoría se vería afectado por la liberalización. En el caso de tejidos, vestido y textiles para el hogar, los resultados difieren según los distintos supuestos considerados.

3) Efectos sobre la estructura productiva del sector.

En último lugar se estiman los efectos de la liberalización sobre la producción y el

empleo de los sectores de hilados, tejidos, telas no tejidas y confección considerando cuatro posibles escenarios para la industria en el año 2010 y cuantificando los efectos sobre el empleo y la producción en dos de ellos. Los escenarios son los siguientes:

A) Escenario pasivo: parte del supuesto de que el sector textil y confección español no reacciona ante las nuevas condiciones de mercado. Supone que se mantiene la estructura productiva del sector, con un ritmo de crecimiento de las exportaciones igual al de la producción. En este caso se producirían notables reducciones del empleo y de la producción. Las reducciones del empleo y de la producción serían especialmente altas en el sector de hilados, debido a la caída de la demanda de hilos de otros subsectores de la industria textil – confección.

Este escenario supondría que la partida la ganarían las exportaciones sobre todo de países como China o la India. Un ejemplo de ello es como en los últimos años China ha multiplicado por cuatro sus exportaciones de textiles mientras que ha conseguido, al acceder a economías de escala superiores, reducir sus precios a la mitad. Ejemplos como este ha generado un movimiento internacional de oposición a las exportaciones masivas chinas, a las que determinados economistas responsabilizan de aumentar el riesgo de deflación mundial a nivel general, y de poner en peligro la industria textil de los países desarrollados, en particular. De ahí que unos 50 países, incluido España, hayan intentado aplazar los acuerdos de desmantelamiento de cuotas.

B) Reacción exportadora: parte del supuesto de que se produce una reacción

exportadora, de forma que las exportaciones se incrementan a una tasa similar a la de los años noventa. En este contexto se podría mantener el nivel de producción actual y se conseguirían importantes ganancias de productividad, lo que provocaría una cierta reducción del empleo del sector. En este caso, las reducciones en el empleo y en la producción serían menores, ya que el incremento de las exportaciones permitiría mantener la demanda y compensar la reducción de la demanda interna derivada del incremento de las importaciones tras la supresión de las cuotas de importación.

Esta reacción exportadora se basa en el comportamiento que en las últimas décadas han tenido las exportaciones del sector textil español, ya que estamos en un sector que ha visto como sus exportaciones pasaban de menos del 20 por ciento de su producción en 1985, a aproximadamente el 50 por ciento en la actualidad. Este espectacular incremento de su orientación exportadora ha hecho que estemos ante un sector con un porcentaje de exportación superior a la media de los sectores industriales españoles.

De todas formas, la mayoría de los expertos consideran que para que esta reacción exportadora se dé es necesario favorecer por parte del ministerio los créditos participativos y las alianzas estratégicas en el sector. Para ello el ministerio deberá fortalecer su política de ayudas a la Inversión en I+D+I y a la exportación hacia nuevos mercados. En definitiva, se trataría de seguir favoreciendo el proceso de inversiones en modernización que ha venido desarrollando la industria textil española. Ejemplo de ello son las inversiones realizadas en la última década en capacidad (5700 millones de euros) o en I+D+I (350 millones de euros).

C) Escenario integrador: parte de la importancia y expansión internacional de las grandes multinacionales españolas que integran los procesos de producción y distribución. Se supone la existencia de una serie de grandes marcas y de otros productores de menor tamaño pero que siguen el modelo de integración. Bajo este supuesto, se mantendría la tendencia actual a la deslocalización y la integración regional. En este caso no se han cuantificado los efectos aunque estos pueden ser diversos. Supondría una reducción del empleo en la medida en que se lleva a cabo una deslocalización de la producción. Además, supondría un gran cambio en la estructura productiva del sector.

D) Cambio estructural: representaría un replanteamiento de la actividad del sector, que debería reorientar su actividad hacia los segmentos de mayor valor añadido y deslocalizar el resto. Se conseguiría mantener la producción aunque se centraría en determinadas actividades. Supondría aumentos de la productividad y reducciones del empleo y exigiría un esfuerzo inversión tanto en capital físico para reestructurar la actividad productiva, como en capital humano, mejorando la formación de los trabajadores.

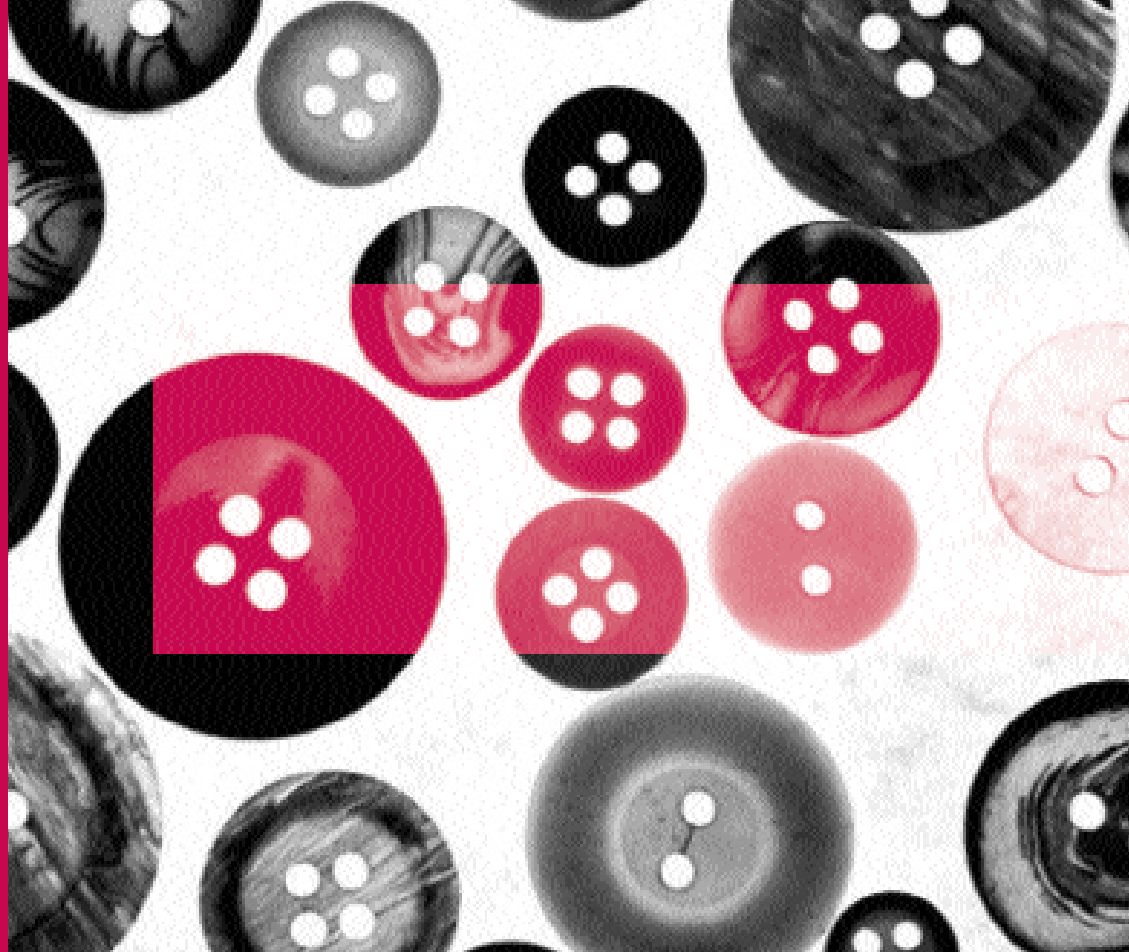
A partir de este modelo de prospectiva, planteado por el Gabinet d'Studis Econo-

mics y Studis Economics i Serveis para el CITYC, es posible identificar el impacto de la liberalización de los intercambios en el sector textil y los posibles escenarios y tendencias que pueden darse. Obviamente, es importante conocer estos efectos para poner en práctica políticas de apoyo a las empresas españolas del textil y confección que les permitan expandirse internacionalmente y hacer frente al nuevo marco competitivo que se instaurará a partir de 2005.

Junto al estudio referenciado existen otros que en sus escenarios más pesimistas, tras el 1º de enero del 2005, arrojan unas pérdidas de empleo próximas al tercio del empleo total del sector en sólo 5 años, es decir, unos 70.000 empleos. De ahí la necesidad de actuaciones coordinadas inmediatas, en el sentido de las que se describen en el capítulo 5.

La Unión Europea es consciente de los problemas del sector. Por eso, la Comisión Europea ha prorrogado hasta el 2007 el régimen de ayudas al sector textil-confección solicitado por España. Esto permitiría que desde el Ministerio de Industria se pusiera en marcha un nuevo programa de Fomento de la Investigación Técnica para el sector Textil-Confección (2005-2007) ■.





[capítulo 2

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR
TEXTIL-CONFECCIÓN
EN ESPAÑA



1. Evolución reciente del Sector Textil-Confección en España



El sector textil español se encuentra actualmente en el umbral de un momento clave en su historia. Con una producción

total de 13.911 millones de euros (INE, 2002), representa más del 10 por ciento del empleo total del país y alrededor de un 7 por ciento del PIB industrial. Por otra parte, en el entorno internacional España ocupa en estos momentos el sexto puesto en el ranking de países que producen Moda¹, según afirma Pedro Mansilla², aunque él mismo advierte que dicha clasificación es cambiante y por lo tanto “no se debe bajar la guardia”³.

El ajuste que está sufriendo el sector en los últimos años, con un estancamiento de la producción y pérdidas netas de empleo, refleja la transformación sufrida como consecuencia de los cambios experimentados en el entorno comercial internacional, tanto desde el punto de vista de la eliminación de las barreras comerciales como del fuerte impacto que supone, tanto la ampliación de la Unión Europea, como la fuerte competencia que representa la producción textil de los países asiáticos (China e India, fundamentalmente).

No obstante, este no ha sido el único ajuste que ha sufrido el sector textil español a lo largo de su historia. La industria textil española, como afirman Tremosa y Trigo (2003) “a menudo se la ha conocido como una *industria tradicional*, o de la *vieja economía*. Estos conceptos ignoran, sin embargo, el hecho de que la industria textil y de la confección española ha realizado una significativa labor de reestructuración

¹ Por detrás de Italia, Francia, Estados Unidos, Alemania y Holanda.

² Durante su intervención en la jornada Inaugural de la Semana de la Moda de Sevilla, celebrada entre los días 4 y 8 de Abril de 2005, organizada por el Ayuntamiento y la Diputación de Sevilla.

³ Idem.

y modernización durante los últimos años, mejorando la productividad y reorientando la producción mediante la innovación e investigación”.

Hasta finales de la década de los años setenta, el sector estuvo fuertemente protegido con políticas de ayudas que facilitaban su capacidad exportadora. La crisis económica de los años setenta supuso un primer ajuste para el sector en cuanto a su capacidad productiva y empleo. El sector público apoyó esta renovación con ayudas destinadas a la amortización y renovación del capital productivo, en el seno del Plan de Reconversión Textil, que estuvo vigente desde 1981 hasta prácticamente finalizado 1985. El Plan ayudó a la inversión en infraestructuras a unas 150 empresas, apoyando las reducciones de plantilla desarrolladas en el seno de unas 13 empresas españolas (en total el Plan afectó al 7,13 por ciento de las empresas y al 39,2 por ciento del empleo). Las actuaciones promovidas por el Gobierno español se centraron además en la promoción del diseño y potenciación de una imagen de “Moda de España”, obviando, sin embargo, la mejora en la presencia internacional. La existencia de estas ayudas, junto con la protección comercial, permitieron al sector del textil y de la confección mantener un saldo comercial positivo. De hecho, el sector textil español ha logrado una rentabilidad sobre facturación y mucho más, sobre capital invertido, superior a la media de sus homólogos en otros países de Europa debido, entre otras causas, a esas medidas proteccionistas.

Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986, se produjo una reducción de las barreras arancelarias, a la vez que gran parte de las ayudas del sector público fueron eliminadas. A

pesar de la regulación específica en materia de comercio de textil y protección arancelaria, a partir de los años ochenta aparecieron en el mercado mundial nuevos países competidores con costes laborales muy bajos y muy competitivos en precios, lo que afectó al sector. De hecho, en 1990 se exportaba aproximadamente el 6 por ciento de la producción mientras las importaciones mostraban tasas de crecimiento del 40 por ciento.

Así pues, el sector textil ha experimentado un duro proceso de ajuste desde la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 hasta la actualidad, que ha obligado a reorientar la producción hacia segmentos de elevado valor añadido para competir dentro de un mercado mundial progresivamente más liberalizado. El ajuste supuso una reestructuración de la capacidad productiva y tuvo un elevado coste en términos de empleo.

La situación se agravó en la primera década de los 90, con la crisis del año 1993 (esta crisis va desde el último trimestre del 92 hasta mediados del 95) lo que se tradujo en nuevos recortes de empleo y actividad. Desde este año hasta el año 2003 el sector no ha conseguido superar los niveles de producción de 1993. Sin embargo, se ha tratado de reorientar la producción hacia segmentos de productos de alta calidad, mejorando aspectos de diseño, innovación, moda e imagen de marca. De esta forma se buscaba poner en el mercado un producto de mayor valor añadido, siendo menos intensivo en el factor trabajo, logrando con ello un empleo más sostenible en el tiempo. Las posibilidades de supervivencia de nuestro sector textil en el mercado pasaban por añadir un valor creciente, en las diferentes producciones, a los aspectos de diseño, moda, innovación, creatividad y calidad del producto.

A lo largo de los años noventa se fueron desarrollando en España dos Planes específicos para el sector: el Plan de Promoción y Diseño, denominado también Plan de Intangibles y Moda, dedicado al apoyo y promoción de marcas de diseño español y su presencia en mercados internacionales, y el Plan de Competitividad Textil, puesto en marcha por el Ministerio de Industria para el período 1992-1996. Dicho plan se creó para promover la mejora y adaptación a la competencia internacional y para la diversificación en zonas con implantación de industria textil-confección. Las actividades subvencionadas por el plan, para conseguir estos fines eran:

- Creación de Agrupaciones y Asociaciones con fines de gestión integrada comercial, de producción o servicios comunes.
- Investigación y desarrollo de innovaciones técnicas de nuevos materiales o productos y de mejoras en los procesos.
- Estudios de asesoramiento o diagnósticos sobre la empresa textil.
- Mejoras en cuanto a la capacidad de diseño, calidad y normalización de los productos y el perfeccionamiento de los canales de comercialización y comunicación.
- Formación a todos los niveles.

2. Características del empleo en el Sector Textil-Confección en España

En términos de empleo, el número de ocupados en el sector textil y confección en el segundo trimestre de 2003 fue de 236.500 personas según los datos de la Encuesta de Población Activa elaborada por el INE. El número total de ocupados en el sector textil ha sufrido un fuerte descenso desde 1988 hasta 2003. En el primer trimestre del año 1988 el sector del textil y confección empleaba a 405.700 personas lo que supone que entre 1988 y 2003 el número de ocupados en el sector se ha reducido casi un 42 por ciento. Hay que destacar la fuerte caída del empleo en el año 1993 cuando el número de ocupados disminuyó en los cuatro trimestres que recoge la Encuesta de Población Activa, con una caída anual de un 13,03 por ciento. El duro proceso de ajuste y reestructuración que ha sufrido el sector, unido a la mecanización y automatización de los procesos productivos de fabricación de textil, explican este descenso en el número de ocupados.

En cuanto a la distribución del empleo entre la industria textil (hasta la elaboración final del tejido) y la industria-confección⁴, esta última absorbe la mayor parte⁵ (59 por ciento sobre el total del sector

⁴ La industria textil abarca la fabricación de hilaturas para tejidos textiles, prendas de punto y otros productos fabricados con textiles, excepto prendas de vestir. La industria de la confección incluye, básicamente, la fabricación de prendas de vestir.

⁵ No obstante, según Pedro Mansilla, en su intervención en la última edición de la Semana de la Moda de Sevilla (4-8 de Abril de 2005), uno de los rasgos de la evolución del empleo en el sector textil a lo largo de los últimos 25 años ha sido pasar de confección a moda, reduciéndose el número de empleos en confección (como consecuencia lógica de la globalización) y aumentando el empleo en MODA.

textil-confección), con la característica adicional de tratarse de empleo femenino en más de un 75 por ciento. Esto se explica por la mayor necesidad de trabajo intensivo en esta segunda fase de la cadena productiva. La mayor presencia de empleo femenino dentro de la industria confección viene motivada por una cultura de transmitir las labores de costura a las mujeres. Ello motiva que la población femenina tenga un mayor nivel de conocimientos previos de costura, tanto en el uso manual como en el automatizado, y un cierto rechazo sexista, por parte de la población masculina, hacia este tipo de labores. Esto ha derivado en un descenso del nivel mínimo de calidad exigible a este tipo de mano de obra, según se desprende de las valoraciones del sector, recogidas en la sesión de Mesa Redonda de la última *Semana de la Moda de Sevilla*. Algunas intervenciones incidieron en la falta de cualificación de patronistas y talleres, así como en la elevada edad media de las modistas.

Un aspecto destacable dentro de la estructura del empleo del sector textil-confección es la existencia de economía no formal. En un sector como éste, en el que existen actividades intensivas en trabajo de carácter artesanal y manual, es frecuente encontrar establecimientos que fabrican sus propios artículos de forma clandestina y los ponen a la venta.

Dentro de este apartado, debemos distinguir de nuevo entre:

1. La industria textil y
2. La industria confección.

1. Dentro de la primera, los niveles de economía no reglada son significativamente menores debido a su dependencia en las últimas dos décadas de las importaciones exteriores. Las características propias de las operaciones de comercio

exterior (contratos mercantiles previos, documentación financiera reglada de la forma de pago de la operación mercantil y, sobre todo, la tramitación aduanera –aranceles incluidos–) obstaculizan que los porcentajes de economía informal sean muy elevados. Estimaciones no oficiales, basadas en entrevistas a empresarios del sector, sitúan estos porcentajes entre el 5 y el 30 por ciento sobre el volumen de ventas, observándose una curiosa correlación entre el tamaño de la empresa y la economía no formal. Es decir, a mayor volumen de facturación, menor presencia relativa de economía sumergida. Además, no se detecta la presencia de empresas no formalizadas en su totalidad.

2. Este panorama tiene un drástico cambio cuando abordamos la industria confección. En este sector existe, en primer lugar, un elevado número de microtalleres “artesanales”, integrados habitualmente por grupos de una a tres personas que, con sistemas más o menos organizados de producción (diseño copiado de empresas del sector, patronaje y corte artesanales, confección con maquinaria automatizada y distribución corta, habitualmente limitada al círculo familiar y de conocidos), pueden llegar a alcanzar cifras significativas según el sector de confección que analicemos (vestidos de fiesta, vestidos de boda, trajes de flamenca, entre otros). Algunos empresarios de empresas legalizadas cifran entre el 15 por ciento y el 55 por ciento la cuota de mercado que abastece la economía no formal de este tipo.

Debemos contar además con el porcentaje de economía no formalizada que las empresas legalizadas mantienen. Estos niveles de economía sumergida, entre el 15 y el 50 por ciento según subsectores,

proviene habitualmente del proceso de subcontratación de la confección que estas empresas suelen realizar. La mayor parte de estos talleres confeccionistas suelen carecer de formalismo legal alguno. Es decir hablamos de una forma de producción semejante a la que se producía en las sociedades preindustriales (*domestic system*), en la que el empresario facilitaba todas las materias primas necesarias en el domicilio de las trabajadoras, y éstas confeccionaban con maquinaria propia las prendas, siendo finalmente recogidas de nuevo por el subcontratador, que abonaba un precio por unidad confeccionada, acordado con anterioridad.

En los últimos años ha surgido, por último, una modalidad de economía informal que causa una enorme inquietud dentro de todo el sector; los llamados “talleres clandestinos de asiáticos”. Estos talleres, organizados habitualmente por paisanos con la colaboración de nacionales, aplican condiciones laborales del siglo XIX, agravadas por las situaciones físicas inhumanas, que la discreción obligatoria de la clandestinidad les obliga a imponer. Al tratarse de una actividad delictiva resulta de muy difícil cuantificación, pero se puede ilustrar la importancia que está adquiriendo esta modalidad, con el dato de que sólo en la provincia de Sevilla, en los dos últimos años, se han desmantelado más de 10 talleres de este tipo.

3. Estructura del mercado interior de productos textiles en España

Uno de los elementos más significativos del mercado interior de productos textiles

lo constituye la paulatina transformación de las estructuras comerciales en los últimos años, con el consiguiente impacto sobre el proceso productivo.

En la década de los ochenta se acelera en España el proceso de modernización de las estructuras comerciales, con la aparición de nuevas organizaciones que transformarán el sector, dominado por un número limitado de grandes almacenes y un gran número de pequeñas tiendas. Entre las principales novedades se sitúan, por una parte, las nuevas cadenas de hipermercados, que entran con fuerza a ofrecer productos del segmento inferior y que tienen un importante protagonismo en la introducción de productos extracomunitarios de bajo coste. Estas cadenas de hipermercados también se han visto afectadas por un proceso de fusión y expansión en los últimos 20 años, lo que ha propiciado la generación de marcas propias o blancas no sólo en productos alimenticios y electrodomésticos, que ya gozan de gran aceptación, sino también en los mencionados textiles que van incrementando sus cuotas de mercado en el segmento inferior. Por otra parte, se desarrollan las nuevas cadenas comerciales, que tratan de presentar un estilo propio y que se ven reforzadas por la implantación de centros comerciales con una filosofía comercial y de gestión similar.⁶

Mientras el panorama comercial de las ciudades españolas estaba dominado hasta hace diez años por una enorme variedad de comercios tradicionales, minoristas o detallistas locales, hoy día pueden encontrarse las mismas cadenas de tiendas en la práctica totalidad de grandes y medianas ciudades, así como en los modernos centros

⁶ Esta gestión llega a ser tan uniforme como los grandes hipermercados, es decir, llegan a presentar una arquitectura exterior y una distribución interior de los espacios similar.

comerciales. Algunas de estas cadenas forman parte de grupos multinacionales (Benetton, Prenatal, entre otros), lo que significa una vía adicional de importaciones. Esta transformación ha tendido a cambiar la relación de poder entre productores y comerciantes en favor de estos últimos, generando presiones tanto en el plano de los costes, como en el del diseño, variedad y ritmos de entrega de los productos. Variaciones que, en los casos más exitosos, han provocado una auténtica transformación de las estructuras del sector, no solo a nivel de marcas empresariales, sino también de marcas regionales con ciertas similitudes a las denominaciones de origen de, por ejemplo, los vinos (moda gallega, zapatería de la comunidad valenciana, entre otros casos).

El resultado de este proceso se ha traducido en una clara reducción del tamaño del sector, lo que se pone de manifiesto, como ya vimos, mediante la observación de la drástica caída del empleo y de la producción interna. Actualmente, existen muchas menos empresas textiles de las que había hace una década, y las empresas que han resistido tienden a mostrar un perfil diferente de sus antecesoras. Es difícil establecer un diagnóstico preciso de un sector tan amplio y complejo, aunque diversos estudios se han centrado en analizar aquellas respuestas empresariales que se han mostrado más exitosas y que están configurando un nuevo modelo industrial.

3.1. Caracterización de la empresa textil española

A efectos de poder detallar los componentes de la estructura de mercado del sector textil-confección, nos hemos basado en los principales datos de las empresas que lo integran

basándonos en las encuestas del INE sobre actividades industriales y de comercio.

Para su análisis hay que tener en cuenta que los datos sobre comercio interior de textiles no son homogéneos, pues se trata de un sector muy desagregado y difícil de evaluar estadísticamente.

1. Industria

Tomando en consideración los datos sobre el número de empresas de la industria del sector textil-confección, podemos destacar los siguientes aspectos. En primer lugar, la reestructuración del sector ha tenido consecuencias negativas desde el punto de vista industrial. El número de empresas y la facturación han ido disminuyendo con los años (salvo en mercados muy especializados como los tejidos de punto, por ejemplo). Como ya se ha comentado repetidas veces, estos datos son resultado de los ajustes llevados a cabo por las empresas para adaptarse a las nuevas circunstancias comerciales, presididas por una fuerte competencia externa, mayores posibilidades logísticas y un encarecimiento relativo de la mano de obra.

Según reflejan los datos consultados, en el período 1996-2001 el número total de empresas disminuyó en un 1,55 por ciento, siendo los subsectores más afectados la fabricación de tejidos textiles y los acabados de textiles. En cambio, la fabricación de tejidos de punto y artículos relacionados aumentó considerablemente. En términos generales, se observa un notable descenso desde el año 1999, si bien hay un repunte en el año 2000, con una diferencia en el período 1999-2001 de 1000 empresas menos. Destaca un mayor número de empresas en el sector confección respecto al sector textil. Sin embargo, mientras que

la variación del número de empresas en el textil en el período 96-01 fue positiva, en el sector confección cayó un 5,5 por ciento.

2. Distribución

Desde el punto de vista comercial, el cambio más notorio lo constituye la consolidación de las empresas integrales que controlan el ciclo completo del producto, desde la producción de base hasta la comercialización final. Aunque no se trata necesariamente de empresas integradas, sí se caracterizan por ejercer un control directo sobre las diversas fases del proceso productivo (por ejemplo, recurriendo a las subcontratas bajo estrecha supervisión), con objeto de controlar costes, calidades y plazos de entrega. Esta estrategia, que en el pasado se limitaba a unas pocas empresas (Corte Inglés o el Grupo Cortefiel), ha sido desarrollada, incluyendo interesantes novedades, por diversos grupos que cubren distintos segmentos de mercado o que incorporan divisiones especializadas (Inditex, Adolfo Domínguez o Mango entre otras). No cabe duda de que la expansión de cadenas nacionales, tanto en tiendas como en centros comerciales durante los noventa, ha frenado la implantación en territorio nacional de cadenas internacionales que se desarrollaron fuertemente en los 80 (Levis, Benetton) o incluso ha llegado a suponer su expulsión del mercado (Marks & Spencer).

Desde el punto de vista de la comercialización y distribución existen pocos datos ya que la encuesta anual de comercio elaborada por el INE sólo existe desde 1999. En lo que atañe al número de empresas de comercialización de textiles, en el año 2001 se elevó a 87.723 empresas (un total de 2.700 empresas más que en 1999). En porcentaje, el mayor crecimiento lo tuvo la

actividad de comercio al por mayor (12,75 por ciento). Este aumento es correlativo al incremento del número de locales, 4.000 más en el período indicado. De nuevo, el comercio al por mayor es el canal con mayor porcentaje de incremento (16,93 por ciento).

Por tanto, y según se desprende de los principales indicadores de la empresa textil española podemos obtener las siguientes conclusiones:

- El sector textil-confección está muy desagregado, con un gran número de empresas dedicadas tanto a la producción como a la distribución. Dentro de esta estructura esencialmente minorista, tiene mayor peso el número de empresas dedicadas a la distribución y no meramente a la industria. Las empresas más grandes están agrupándose en cadenas y franquicias para conseguir una mayor facturación y su posterior distribución nacional e internacional, pero ello no se refleja en la cuota de mercado de la cual sólo el 20 por ciento es abarcado por las 10 principales empresas. Si bien la distribución evoluciona de forma más favorable que la producción industrial, el crecimiento es lento. Asimismo, el aumento en el número de establecimientos no es muy notable y ha empezado a estabilizarse desde el año 2000.

- La información proporcionada pone de manifiesto las enormes diferencias que hay entre los dos subsectores: el textil por un lado, y la confección por otro. Mientras que la industria de la confección tiene buenos resultados, la fabricación de textiles es cada vez menos numerosa y productiva. Esto es debido a la supresión de las barreras arancelarias que permite importar con mayor facilidad un producto textil realizado con mano de obra más barata. En cambio,

la confección es un subsector más condicionado por las tendencias, la climatología y las costumbres de cada país, y por tanto con mayores ventajas competitivas para el mercado interior.

- Las grandes empresas de textil están formadas por grupos empresariales que integran diversas marcas y comercios. Cabe destacar que algunas de las principales empresas son filiales de empresas multinacionales o tienen participación extranjera. El origen español de algunas marcas no es aún muy conocido a nivel internacional (es frecuente que el consumidor internacional las pueda considerar incluso italianas) y, salvo excepciones, tienen dificultades para competir con otras marcas mundiales.

3.2. El sector de la distribución textil

Los profundos cambios experimentados en el sector de la distribución textil en las últimas décadas son consecuencia, fundamentalmente, de la globalización y la aparición de espectaculares avances en la tecnología de la información. Uno de los principales resultados es el mayor desarrollo de las cadenas especializadas frente a otros tipos de distribución. Ello ha tenido distinta repercusión sobre los diversos canales de distribución, el crecimiento de la facturación y el número de establecimientos en el sector durante los últimos años. Tal y como se ha puesto de manifiesto en el anterior epígrafe, el sector de distribución de prendas de vestir

está experimentando consecuentemente una desaceleración de su ritmo de crecimiento.

Por otro lado, la globalización, en especial la disminución en los costes de transporte con el advenimiento del contenedor, y las tecnologías de la información han tenido efectos beneficiosos para el sector pues han permitido reducir la distancia entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de fabricación. De esta forma se minimiza el tiempo desde el diseño de una prenda hasta su llegada a la tienda, creando el concepto de la *distribución de circuito corto*. Estas mejoras han permitido generar modelos de negocios capaces de responder a la demanda en cuestión de semanas, adaptándose al cambio de tendencias y modas⁷.

La estrecha colaboración con los proveedores ha permitido disminuir el *time to market* de los productos y ha mejorado la velocidad y flexibilidad ante cambios en el mercado. La flexibilidad en la producción puede permitir a las empresas crear una moda *flash* lanzando pequeñas tiradas de productos a modo de prueba y, en caso de tener una buena acogida por el público, lanzar una producción a mayor escala. Las estructuras flexibles permiten que, en algunos casos, en el plazo de 15 días se pueda lanzar una nueva colección.

Las tendencias que acabamos de señalar han cristalizado en dos hechos muy significativos en la distribución textil de nuestro país:

⁷ En los años 80, las empresas del sector sacaban dos colecciones por año cuyas tendencias y diseños, marcados por los líderes de opinión y prescriptores, se establecían 270 días antes de su salida al mercado. El índice de productos que fracasaban era mayor y los resultados variaban mucho dependiendo del acierto en la anticipación de la tendencia. Además, la separación entre los fabricantes y los detallistas reducía la capacidad de reacción ante los cambios de tendencias. Véase Bueno, J.L. et al. (2003).

1. *Predominio de la distribución organizada.* Esta sería la gran novedad de la distribución textil que aparece aproximadamente a mitad de los años 80. Su principal fuerza es su mayor eficiencia, que genera unos costes de transformación más bajos que repercuten a su vez en precios más baratos. Este tipo de distribución ha dado lugar a unas tipologías comerciales propias como las cadenas múltiples, franquicias, hipermercados y supermercado. El paradigma de este tipo de distribución serían las cadenas del grupo INDITEX: Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Kiddy Class y Zara Home, verdadero fenómeno mundial del comercio de moda. Estas cadenas especializadas representan, según Taylor Neston Sofres (TNS) el 19,9 por ciento de la cesta de la compra (sector textil) en valor de 2002 (Nueno, J.L. et al., 2003), lo que las sitúan como el tercer canal de distribución en cuanto a valor. Su crecimiento respecto al año 2000 es aproximadamente del 16 por ciento y las convierte en el canal que más ha crecido en los últimos 2 años.

Los hipermercados han entrado con fuerza en el comercio textil (estas cadenas están implementando una estrategia para aumentar su cuota de mercado, como muestra el hecho de que cada vez tienen un mayor peso en su publicidad los productos textiles), que representa aproximadamente un 10 por ciento de sus ventas totales. Los hipermercados, respecto a la cuota de la cesta de la compra en el sector textil, han experimentado un importante crecimiento y han pasado del 6 al 14 por ciento.

Los grandes almacenes (como El Corte Inglés) mantienen su posición en el mercado gracias en parte a los beneficios de ventas en prendas de vestir. Los grandes

almacenes han mantenido su cuota de mercado entre un 15 y un 16 por ciento.

Los grandes almacenes, junto con las tiendas especializadas, intentan posicionar sus tiendas en los centros comerciales de las grandes ciudades para conseguir un alto ratio de ventas por m². A su vez, la proliferación de *corners* de marcas (de prestigio), dentro de los grandes almacenes, ha aumentado el ticket de compra de los mismos.

Finalmente, en España, no se observa un peso relativo importante de la venta por catálogo y correspondencia, con un porcentaje de la cesta de la compra inferior al 1 por ciento. En el caso de Internet, a partir de la estimación de las ventas de comercio electrónico de las empresas españolas en 2001 y los datos ofrecidos por la AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico) en el 2002 sobre el porcentaje destinado a la compra de ropa, se puede decir que las ventas de comercio electrónico de ropa en España ascienden a 6,2 millones de euros en el año 2001. Para dimensionar esta magnitud relacionándola con otra del sector, podemos decir que las ventas totales de ropa a través de comercio electrónico son inferiores a la facturación de Zara en un solo día.

2. *Crisis de la distribución clásica.* La distribución clásica se centra básicamente en los detallistas independientes multi-marca, que han perdido desde los ochenta buena parte de su cuota de mercado. No obstante, las tiendas independientes mantienen el mayor peso en la cesta de la compra del sector textil, con un 43 por ciento del valor, a pesar de haber experimentado recientemente un gran retroceso. De hecho, en los últimos 15 años se observa una importante caída en la cuota de

mercado de los detallistas independientes, que han pasado del 66 por ciento al mencionado 43 por ciento. Tan sólo en los últimos cuatro años los independientes han perdido un 13 por ciento de mercado.

La venta informal, venta ambulante, venta domiciliaria, etc... se mantiene más o menos estable, mientras que se introducen de forma tímida algunos nuevos sistemas de comercialización como los centros comerciales con tiendas de marca que venden productos de temporadas pasadas a precios rebajados (siendo Sevilla una de las ciudades con mayor desarrollo de este sector).

Tampoco debemos olvidar, dada la situación geográfica desde donde practicamos este estudio, el canal de distribución textil vía venta ambulante. Nuestra región se encuentra jalonada en sus distintos pueblos y ciudades, de toda una red de mercadillos periódicos, que proporciona trabajo a una extensa flota de vendedores ambulantes. El nivel de economía no formalizada es muy amplio dentro de este gremio, comenzando por la procedencia de los artículos (en la mayoría de las ocasiones falsificaciones de marcas reconocidas en el mercado), la inscripción laboral del personal o el registro fiscal de la actividad.

Como hemos visto, los fabricantes pueden vender sus productos a dos tipos de clientes muy diferentes: por un lado al comercio tradicional (pequeño comercio o comercio independiente) y, por otro lado, a las grandes cadenas (grandes superficies, grandes almacenes y cadenas especializadas). Además, es necesario mencionar que algunos fabricantes comercializan sus productos a través de sus propias tiendas. En este sentido, normalmente los fabricantes optan por combinar más de un tipo de cliente para completar su red de ventas.

Una de las ventajas desde el punto de vista del fabricante que trabaja para las grandes cadenas es que éstas solicitan un gran volumen de un pequeño número de modelos. Así, si bien el margen obtenido por cada prenda es menor, el superior volumen de demanda compensa el efecto de la disminución del margen unitario y le permite acceder a escalas superiores de fabricación reduciendo sus costes medios de actividad. En definitiva, le facilita el aprovechamiento de sus economías de escala aunque, por otra parte, limita la posibilidad de trabajo con las grandes cadenas a aquellas empresas con una mayor escala de planta. Otra ventaja consiste en que aún pagando unos precios menores que los clientes detallistas, las grandes cadenas resultan ser muy solventes, luego los impagados son casi inexistentes en este segmento de clientes. Al contrario ocurre con los clientes detallistas, en los que hasta hace unos años los ratios de impagados eran muy altos.

Por su parte, la principal desventaja de trabajar con las grandes cadenas es su poder de negociación. El hecho de que realicen pedidos de grandes dimensiones hace que sean capaces de establecer precios realmente ajustados, obligando de esta manera a los fabricantes a soportar unos márgenes muy pequeños que apenas les permiten cubrir los costes para poder continuar con el negocio. Este hecho hace que cuanto mayor sea la dependencia del fabricante respecto a este tipo de cliente, mayor sea el poder que éste ejerza, obligándole a disminuir los precios. A esto debemos unirle una estricta política de devoluciones de productos defectuosos o deteriorados y una dilación en el medio de pago, que supera en ocasiones los 4 meses.

Otro fenómeno que está influyendo en el sector, como hemos visto, es el reciente crecimiento de las tiendas de marca (*corners*) dentro de otras tiendas. El concepto es el de una tienda con determinada marca que se vende, con su propia imagen, publicidad, etc... dentro de una gran superficie. El caso más conocido es el de las marcas que se venden como tiendas independientes dentro de El Corte Inglés. De estos acuerdos surgen importantes sinergias, ya que por ejemplo, a la marca o diseñador le permite aumentar su difusión con una estrategia más conservadora a la de abrir tiendas por toda la geografía nacional, mientras que el gran almacén aumenta su poder de atracción al aumentar la gama de los productos ofertados, acercándose además a un modelo estético que guarda similitudes con el centro comercial multi-tienda.

3.2.1. Figuras participantes en la comercialización

Las figuras que intervienen en la comercialización de productos textiles y las funciones que realiza cada una de ellas son las siguientes:

- **Fabricante textil:** constituyen la industria básica de cabecera, denominación que designa el origen de todo el proceso posterior. Las funciones desarrolladas por estas industrias se concretan en la adquisición de la materia prima, producción, comercialización de los productos resultantes y transporte de los mismos hasta el siguiente escalón. Suelen trabajar sobre pedido, por lo que la labor comercial es previa a la fabril.

- **Fabricante de confección:** se integran en este concepto los fabricantes de confección en serie y los de confección a medida: sastres y modistas. Sus funciones son muy

similares a los fabricantes de cabecera, si bien la labor comercial que desarrollan tiene un mayor peso en el conjunto de su actividad debido a la fuerte competitividad existente en el sector y la importancia de hacer un seguimiento continuado del mercado. Al igual que los fabricantes textiles suelen trabajar sobre pedido aunque mantienen unos niveles de stock que les permite realizar las oportunas reposiciones y atender pedidos no previstos.

- **Mayoristas e importadores:** son personas o empresas dedicadas en exclusiva a los productos textiles y cuya actividad se enmarca en el campo meramente comercial. Las funciones desarrolladas por estas figuras son la adquisición de los productos, almacenamiento y correspondiente financiación, comercialización y transporte de la mercancía hasta el detallista. En ocasiones suple la carencia de almacén de sus clientes reteniendo los productos vendidos y suministrándolos en pequeños lotes a medida de sus necesidades.

- **Detallistas:** En este último escalón comercial se integran todos los establecimientos o personas individuales que venden directamente al público productos textiles y cuyo establecimiento comprende de 40 a 200m². Las funciones que desarrollan estas figuras son las relacionadas con la actividad comercial: compra, exposición y venta de mercancía, aunque para ello deban realizar también una serie de funciones consecuentes de las anteriores: marcado de precios, decoración del establecimiento, financiación (especialmente de las compras realizadas con tarjetas de crédito), acciones de comunicación y arreglos o composturas de las prendas vendidas.

Su estructura presenta aspectos poco favorables, como:

1. Gestión de compras poco eficiente (no pueden acceder a grandes descuentos por volumen de compra o rappels).
2. Ausencia de orientación al marketing (lo que le limita su poder de atracción y dificultad el poder desarrollar una imagen de marca).
3. Costes de comercialización elevados.
4. Locales pequeños, lo que provoca una deficiente exposición del producto.
5. Ausencia de servicios añadidos (aparcamiento para clientes, tarjeta de crédito/débito propia, tarjetas de fidelización...), proporcionados por las grandes superficies y los centros comerciales.

Sin embargo, este tipo de comercios tiene sus puntos fuertes, que podríamos concretar en:

1. Buen conocimiento del producto.
2. Atención personalizada al cliente.
3. Mayor experiencia media de la mano de obra (suelen tener una menor rotación en el puesto de trabajo, entre otras razones porque generalmente los propietarios trabajan en el establecimiento de cara al público).

Desde principios de los 90, los detallistas independientes han entrado en un proceso de crisis debido al estancamiento del consumo y a la competencia que han presentado los hipermercados y las cadenas múltiples. Han respondido a esta competencia por la vía de los precios, lo que ha implicado una situación difícil, dada su estructura de costes más elevados.

Dentro del sector concreto de la confección, la cadena de distribución permite distinguir dos tipos de empresas:

- **Fabricantes con proceso de diseño integrado:** son la mayoría de los fabricantes de

las prendas de vestir. Integran un proceso de diseño particular, tienen su propio muestrario y subcontratan la confección en su totalidad.

- **Fabricantes sin fase de diseño:** son en su mayoría talleres dedicados exclusivamente a la confección y sus servicios son contratados por las empresas que poseen un proceso de diseño propio. En este caso, la cadena de valor se ciñe al corte, confección, embalaje y control de calidad.

3.2.2 Nuevas tendencias en la distribución textil

Una vez presentados teóricamente los participantes en la distribución textil y analizados los principales datos de cada uno de estos canales, profundizaremos en las nuevas formas de distribución que existen. Los cambios en las tecnologías de fabricación así como la liberalización del sector a nivel internacional han provocado un notable descenso del número de empresas de la industria textil y de prendas de vestir que, como hemos visto en el capítulo anterior, están siendo sustituidos paulatinamente por las importaciones. En cambio, en materia de distribución, tanto el número de empresas como el volumen de negocio se han incrementado (comenzando a estabilizarse a partir del año 2000).

Esta reducción de los costes de importación y el aumento de la competitividad en la industria textil exterior también ha provocado un cambio en la estructura de las principales empresas y comercios textiles españoles. Visto el elevado coste de producción y, por contrapartida, los beneficios que genera la distribución, las empresas españolas han iniciado desde principios de los noventa un proceso de adaptación creando tipologías comerciales

propias como cadenas múltiples, franquicias o distribución a través de hipermercados, etc.

Esta forma de integración vertical es lo que se ha venido a denominar “cadenas especializadas” y nacen a partir de una evolución de empresas tradicionales del sector textil que han observado las ventajas de combinar la distribución y la producción. Este modelo vertical significa una revolución en el sector en el que tradicionalmente, la producción y la distribución (venta al cliente) estaban claramente separadas. El modelo de integración vertical de las marcas ha llevado a las empresas a ejercer las tareas propias de los productores así como de los detallistas. Normalmente, la empresa que diseña y produce se ha integrado verticalmente hacia delante adquiriendo las funciones propias de los detallistas: diseño de la tienda, selección de gama, gestión inmobiliaria y venta al cliente.

Por otra parte, se ha visto que para conseguir una respuesta rápida a los cambios en el mercado es necesario tener contacto con el cliente, a través de tiendas propias o franquicias que permiten observar la gestión diaria de las ventas, detectando los artículos más vendidos, colores o tejidos, además de observar las prendas que faltan. Las marcas verticales, además de controlar las tareas propias de producción y publicidad, pueden combinar la publicidad con el diseño de las tiendas acorde con la imagen y posicionamiento deseados. De este modo, las marcas verticales textiles invierten menos en publicidad que el resto de fabricantes del sector. Las empresas textiles de confección han comprobado que es mucho más rentable producir lo que se vende que acumular en inventario lo que se ha producido. Sin

embargo, adaptar la oferta a la demanda requiere una flexibilidad en la producción y una fuerte colaboración entre proveedor y empresa minorista y un constante seguimiento del mercado. Este sistema requiere plazos de entrega cortos dado que el *time to market* es una de las variables esenciales para el éxito del lanzamiento de los nuevos diseños. Estamos frente a una moda sin cortes en la que las empresas del sector diseñan y producen todo el año distribuyendo la mercancía en periodos cortos de tiempo. La distribución de circuito corto nace de la necesidad de entregas más frecuentes y más cortas en volumen y está basada en una filosofía de stock cero (*just-in-time*) que, a través del seguimiento constante del mercado, dispone de prendas nuevas todo el año.

Desde el punto de vista de la producción, para que esto sea viable es necesaria la incorporación de las nuevas tecnologías dentro de los procesos de diseño y corte. Los sistemas de Diseño Asistido por ordenador, Corte Automatizado por ordenador y de Traslado Vertical automatizado de prendas, se vuelven imprescindibles a la hora de lograr una respuesta, suficientemente ágil y rápida, a la demanda cambiante que el mercado nos impone.

En este modelo, resulta esencial la flexibilidad de todos los agentes (especialmente en la subcontratación) que deben responder a las demandas en un periodo de tiempo muy limitado dados los cambios que se producen en el mercado. Por ello, siguiendo la filosofía de gestión de las empresas japonesas en la década de los 80, se demanda un gran control por parte de todos los eslabones de la cadena de fabricación y distribución, para aumentar la fiabilidad y disminuir los costes financieros de gestión de stocks.

En este sentido, la llegada de las tecnologías de la información ha permitido revolucionar el sector textil permitiendo una mejor gestión de la información entre las distintas fases de producción del producto y mejorando así la colaboración con los proveedores. Del mismo modo, la tecnología existente ha permitido obtener una información en tiempo real sobre las ventas de las prendas en las empresas y ha mejorado sustancialmente la eficacia en la gestión de la comunicación entre las tiendas y la empresa. El sistema de comunicación es posible gracias a las nuevas tecnologías que permiten circular la información de manera prácticamente inmediata a un coste marginal casi nulo (una vez asumidos los costes fijos de establecer el sistema) eliminando así las principales barreras de comunicación a nivel internacional.

El paradigma de este tipo de distribución se encuentra, como ya se ha comentado en las cadenas del grupo Inditex. Desde 1998, las ganancias de Inditex han crecido una media del 27 por ciento al año. El éxito de Inditex se basa en un negocio vertical integrado que abarca diseño, producción “al momento” (comenzando por procesos básicos de teñido del tejido), marketing o ventas. Esto da a la compañía la flexibilidad necesaria para responder a los rápidos cambios de tendencia en el mercado. Sus productos se desarrollan en un centro de diseño y manufactura en La Coruña, donde la labor de costura es subcontratada a centenares de empresas locales y otras muchas internacionales. Los diseñadores

están en contacto constante con los almacenes de textil para saber qué artículos están más demandados. Por otro lado, como también se basan en los datos de ventas reales de sus todas sus tiendas son capaces de responder a peticiones y nuevos diseños. De este modo, la central envía la mercancía a las tiendas dos veces en semana, eliminando la necesidad de almacenes y reduciendo los gastos de mantenimiento del stock. Para un análisis más detallado de este fenómeno recomendamos la lectura del *epígrafe 1.3 del capítulo 3* de este trabajo.

3.2.3 Perfil del consumidor en España

Según sexo, podemos afirmar que el 50 por ciento de las compras totales de prendas son de mujer, mientras el gasto en prendas masculinas representa sólo un 35 por ciento. Según perfiles, el 60 por ciento del gasto familiar lo deciden las amas de casa.

Analizando los diferentes niveles de renta, observamos que los consumidores con una renta alta o media-alta representan el 65 por ciento de ventas de las cadenas y el 55 por ciento de las tiendas independientes. Es comprensible que las rentas más altas compren artículos con mayor carga de moda, puesto que pueden permitirse renovar más frecuentemente su vestuario y comprar prendas más asiduamente.

En cuanto a la fidelidad del comprador⁸, puede observarse que los clientes de las cadenas son cada vez más fieles, con una

⁸ Se considera fiel al cliente que gasta más del 30 por ciento en el mismo canal.

tasa de fidelidad del 55,5 por ciento. No obstante, la penetración relativa de este tipo de cliente es relativamente baja y tiende a disminuir, lo que hace prever una diversificación en este segmento de la distribución para los próximos años. Los clientes de las tiendas independientes están disminuyendo levemente su fidelidad, aunque siguen siendo los más fieles, con una tasa de fidelidad del 62,8 por ciento

Las características del consumidor según tramos de edad están muy definidas, pudiéndose destacar claramente los siguientes estratos:

- Entre 13 y 35 años, donde se encuentran los consumidores más sensibles a los cambios bruscos en las tendencias, se encuentran grandes consumidores de marcas extranjeras y responsables de la evolución del mercado hacia los nuevos parámetros de la producción textil, el “pronto moda”. La franja más joven dentro de este sector (hasta los 24 años) es la más sensible pero a la vez la que adolece de cierto poder de compra por su bajo poder adquisitivo. Esta última, denominada *Generación Y* (o generación del siglo XXI), es la más interesante de analizar porque representa el futuro del mercado adulto. El entorno familiar es muy heterogéneo, aumentando las familias monoparentales, la ausencia física del ama de casa por la incorporación de la mujer al trabajo o la mezcla de razas. Pero lo más llamativo es la influencia de los nuevos medios de comunicación: móviles e Internet. La velocidad de la información hace que los jóvenes sean, a la vez, más independientes y sus gustos más cambiantes. Entramos en una época de “prosumismo”, en la que no se trata de comprar objetos sino de comprar con un objetivo preciso

y de modo *proactivo*. Por otra parte, está decayendo el efecto de la publicidad, ya que los jóvenes son los que promocionan sus elecciones a sus amigos por medios informales como los *chats* o los mensajes a móvil. Las marcas en sí misma están decayendo. Ante esta situación, las marcas tienen dos opciones: intentar ofrecer una imagen personalizada o tratar de introducir al consumidor en una historia de marca, para que pueda así compartir un estilo de vida o una peculiar visión del mundo.

- Entre 35 y 40-45 años está surgiendo un nuevo segmento que avanza rápidamente a patrones de consumo europeo, también muy sensibles a los cambios de tendencia. En esta edad se consolida la vida laboral de las personas y por lo tanto son los mayores consumidores de vestuario personal.
- Para los mayores de 40 años, los gustos son aún muy clásicos. Aquí también puede identificarse un subsector, de madres de familia de 35-55 años, que mantiene un estilo bastante tradicional.

4. Condiciones generales del entorno económico para el Sector Textil-Confección en España

Siguiendo a Tremosa y Trigo (2003), las principales características del entorno al que se enfrenta el sector textil español son las siguientes:

1. A pesar de operar en una economía abierta, plenamente liberalizada a partir de 2005, en algunos países competidores y clientes del textil español y europeo subsisten trabas comerciales de toda índole, en tanto que las barreras arancelarias

(deliberadamente cambiantes en plazos muy cortos) son especialmente perjudiciales para la libertad del tráfico.

2. La clientela del sector textil, desde los productos básicos a los intermedios y finales, es madura. Conoce el producto y las prestaciones, valora su dinero y es consciente de los atributos que adquiere, tales como la funcionalidad, moda y prestaciones específicas, entre otros aspectos. La lealtad al proveedor es reducida y la evolución del mercado en los últimos años no es favorable, perdiendo el gasto en vestuario peso específico en el gasto familiar total.

3. En el ámbito de la producción del sector, la segmentación de mercados de materia prima, producto intermedio y final pierde nitidez, por cuanto las fuerzas entre productores y distribuidores son rápidamente cambiantes. Estos fenómenos fuerzan a adaptar la configuración y los servi-

cios de las diferentes asociaciones empresariales, alterando constantemente las pautas de negociación entre los distintos eslabones de la cadena productiva.

4. La importancia de los aspectos inmateriales de la producción, tales como la marca y el diseño, es creciente. Sin embargo, el reconocimiento de los derechos subyacentes, su tratamiento fiscal y la protección de dichos aspectos inmateriales frente a la falsificación (tanto nacional como internacional) son claramente insuficientes.

5. La competencia en la industria es muy elevada, tanto en el mercado interior como en el exterior. La competencia fuerza a mejoras constantes en la productividad, que se trasladan a la clientela. Esto se traduce en un crecimiento menor de los precios del sector textil respecto a la industria en general. ■



[capítulo 3

MODELOS REGIONALES DE DESARROLLO
SECTORIAL EN EL SECTOR
TEXTIL-CONFECCIÓN



1. El modelo Gallego



sector textil gallego, por la estructura empresarial de su industria, pero sobre todo por el desarrollo experimentado en las

últimas tres décadas (los primeros cambios se producen a principios de los años ochenta), presenta una serie de peculiaridades que lo diferencian respecto al resto de comunidades autónomas españolas. Como muestra de su dinamismo baste decir que la moda gallega vendió en el 2001 un 16,57 por ciento más que en el año anterior, facturando 4.083 millones de euros y dando empleo a 31.200 personas. Además, la producción del sector textil gallego alcanzó en 2002 un valor de 959,5 millones de euros, lo que representa un 5 por ciento del total de la producción industrial de Galicia¹.

Esta diferencia entre la cifra de facturación de sus empresas y la cifra de producción se explica por la alta deslocalización en la producción de algunas de sus principales firmas como Inditex.

La industria textil en Galicia se apoya, sobre todo, en los subsectores de Confección y Géneros de Punto. Ambos subsectores son relevantes en la industria textil nacional, basando su oferta en productos acabados del vestir que, en su mayoría, presentan un alto valor añadido y un fuerte componente de diseño-moda.

No obstante, a pesar de que Galicia cuenta con líderes nacionales e internacionales en productos-moda que presentan una buena relación calidad/precio y óptimas redes de distribución, debemos de tener en cuenta que las marcas que han aflorado en el mercado suponen una minoría si consideramos los parámetros empresariales de calidad y prestigio. A pesar de ello, esta minoría de prestigiosos modistos gallegos ha abierto la puerta del mercado nacional e

¹ Según datos de INEDAT (2002) Encuesta Industrial de Productos.

internacional al textil gallego en general y ha creado una marca o denominación de origen que provoca externalidades positivas sobre el resto de diseñadores gallegos [estos efectos serían similares, salvando las distancias, al que los grandes cocineros vascos han provocado sobre el resto de restauradores vascos]. En definitiva, el sector textil en Galicia cuenta con determinadas empresas muy cualificadas y de gran

dimensión, con distintivo de imagen de calidad en moda femenina, masculina, infantil y género de punto, que sirven de plataforma de despegue internacional para otras empresas textiles gallegas.

A continuación se recoge la difusión geográfica en España de las principales empresas textiles gallegas ordenadas de mayor a menor difusión geográfica:

Cuadro 3.1

NOMBRE DE LA EMPRESA	NÚMERO DE REGIONES CON PRESENCIA (1) (2) (3)
1. INDITEX	17
2. ADOLFO DOMÍNGUEZ	17
3. PURIFICACIÓN GARCÍA	14
4. ROBERTO VERINO	13
5. ANTONIO PERNAS	12
6. PILI CARRERA	10
7. CAMELO	5
8. KINA FERNÁNDEZ	3
9. TOYPES	3
10. FLORENTINO	2
<p>(1) Sin contar Ceuta y Melilla.</p> <p>(2) Unicen, Florentino, Toypes, Olga Ríos y Caramelo disponen de espacios multimarca repartidos por toda la península.</p> <p>(3) No se han tenido en cuenta los corners en El Corte Inglés de empresas como Purificación García, Caramelo o Florentino.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de La Voz de Galicia y las páginas webs de las empresas

1.1. Situación de partida: El Plan “Galicia Moda”

El sector textil gallego dispone de más de medio siglo de antigüedad. No obstante, su expansión y crecimiento se producen a partir de la década de los años ochenta, pudiendo considerarse como la época dorada del textil en Galicia.

La imagen de calidad de algunas empresas gallegas, fundamentalmente de los diseña-

dores que suelen denominarse los *marquistas* gallegos (Roberto Verino, Adolfo Domínguez, entre otros), junto a la expansión y crecimiento del Grupo Inditex protagonizan el despegue de un sector que arrastra, incluso, a buena parte de la industria de la región de Galicia.

A partir de los años 80, se sucedieron una serie de hechos que marcaron la pauta de la evolución de este sector en las décadas posteriores. En esos años, el sector textil

gallego se caracterizaba por la presencia de un gran número de empresas que carecían de marca o nombre propio. En el año 1983, promovido por la Xunta de Galicia, surge un movimiento denominado “Galicia Moda”, que nace a partir de una serie de reuniones con los empresarios del sector cuyo objetivo fundamental es la consecución de una imagen del textil gallego.

Este Plan, que tuvo una duración de 7 años, fue subdividido en tres fases, la última de las cuales no llegó a ejecutarse (por falta de financiación pública) a pesar de estar diseñada. Entre las medidas puestas en práctica destacan una campaña de marketing, cuya finalidad última era la incidencia sobre el precio, el producto y la distribución.

Respecto al producto, se incorporaron algunos diseñadores a la campaña que, además, les habían indicado previamente a los productores las diferentes tendencias que irían configurando la expansión de productos con marca propia en Galicia.

En cuanto a la distribución, se pusieron en marcha medidas que van desde la elaboración de catálogos con diferentes muestras del producto, a la creación de la revista “Galicia Moda” y los desfiles de moda gallega denominados “Luada”, cuya intención era dar proyección del sector hacia el exterior.

En el Plan “Galicia Moda” participan empresas de reconocido prestigio actual como Caramelo, Florentino o Roberto Veri-

no, entre otras. Las consecuencias de todas estas medidas para el sector textil en Galicia fueron:

1. Un incremento de la facturación global del sector, que pasa de unos 180 millones de euros a más de 1.200 millones de euros una vez finalizada ésta.
2. La creación de unas 250 empresas.

A partir del año 1991, no obstante, se inicia una grave crisis del sector a escala nacional (cuyos efectos ya se observan desde 1989), que se verá agravada en 1992, con un descenso del nivel de actividad que se traduce en una fuerte caída del empleo y la desaparición de un buen número de empresas.

1.2 El informe Kurt Salmon

A principios de 1991 se creó la Asociación Textil de Galicia (ATG), financiada por 12 firmas entre las que se encuentran Roberto Verino, Caramelo o Adolfo Domínguez, entre otros². El objetivo de la Asociación era lograr una reestructuración del sector que les permitiese el despegue definitivo. Su primera decisión consistió en el encargo de un diagnóstico de los subsectores de la Confección y de Géneros de Punto, cuyo objetivo era detectar las principales deficiencias sobre las que habría de incidir el sector para incrementar su nivel de competitividad. De este encargo surge el denominado informe Kurt Salmon.

Según el informe Salmon (1992), los puntos fuertes del sector en Galicia eran:

² El resto del sector constituyó, paralelamente, la Confederación Internacional del Textil Gallego (COINTEGA), que agrupaba a 120 empresas y que pretendía continuar el trabajo realizado desde el Grupo “Galicia Moda”.

1. Buena imagen del sector en Galicia.
2. Experiencia en promoción.
3. Existencia de empresas de proyección mundial.
4. Sensibilización hacia el diseño.
5. Potente estructura de subcontratación.
6. Buen nivel tecnológico.
7. Empresas con un alto nivel de flexibilidad.

Los puntos débiles, según este mismo informe, eran los siguientes:

1. Mínimo nivel exportador.
2. Colecciones excesivamente amplias y poco segmentadas.
3. Bajo nivel de posicionamiento de marketing y de mercados objetivos.
4. Talleres y cooperativas con grandes deficiencias estructurales.
5. Baja fiabilidad en los niveles de calidad.
6. Calidad del servicio lejos de los niveles considerados aceptables internacionalmente.
7. Estructuras empresariales familiares con muy bajo nivel de profesionalización.
8. Dimensión empresarial pequeña.

1.3. El holding Inditex

Una de las características del sector textil en Galicia es, sin duda, la existencia de empresas líder que representan la vanguardia tanto en dimensión como en potencial exportador. Estas firmas juegan un papel tan o más importante que las propias campañas de marketing en la promoción de la Moda Gallega en los mercados internacionales. Aunque si hemos de elegir a la que ha generado un mayor impacto por su peculiar estrategia empresarial es la compañía Inditex.

El Grupo Inditex tiene su origen en una fábrica de camisones y batas de señora

que, con el nombre de Confecciones Goa S.A., se crea bajo la dirección de D. Amancio Ortega Gaona. Tras algunos fracasos, el Sr. Ortega adquiere la empresa coruñesa Goasam, que incluía tres tiendas con la denominación Zara. Posteriormente, a éstas se unen otras empresas del sector como Confecciones Noite, Nikole o Samlor, que se encontraban ubicadas en el polígono de Sabón, en Arteixo (La Coruña), formando el Grupo Goasam-Zara.

El grupo Goasam-Zara presenta una estrategia asentada en el diseño actualizado, segmentación diferencial, rotación de existencias, pluralidad de empresas, desintegración de las actividades de confección y adecuada relación precio-calidad. Dicho grupo se impone como líder indiscutible de la moda juvenil, convirtiéndose en 1992 en el holding Inditex-Zara, pasando a ser la primera empresa de confección gallega.

La estructura del grupo se asienta en una base productiva constituida por una red de sociedades de fabricación cuyo centro es Arteixo, que presenta ramificaciones en otras provincias españolas, especialmente en las comunidades de Cataluña y Valencia (Alicante). Actualmente, y a pesar de su tamaño, carece de distribución por países y desde sólo dos centros (Arteixo y Zaragoza) se distribuye a todo el mundo. De forma que un 80 por ciento de media lo hace por camión y el resto por avión. La comercialización se realiza a través de la sociedad Goasam (Tiendas Zara), y New Wear, que agrupa a las tiendas de menor dimensión. A continuación se recogen las principales características de las marcas de Inditex con datos de enero de 2004. Según datos del ejercicio del 2002, el 72 por ciento de la facturación del grupo pertenece a la marca Zara frente al 28 por ciento de las restantes marcas, cuya importancia relativa va en aumento.

Por último, se han abierto nuevas líneas de negocio en el sector textil hogar, bajo la denominación de Zara Home, que cuenta

ya con una extensa red de tiendas en las principales capitales españolas.

Cuadro 3.2

NOMBRE	EDAD OBJETIVO	ESPAÑA	RESTO EUROPA	AMÉRICA LATINA	ORIENTE MEDIO ASIA	ÁFRICA	NÚMERO PAÍSES	%VENTAS FUERA ESPAÑA
ZARA (1)	0-40	X	X	X	X	X	56	58%
MÁSSIMO DUTTI	20-40	X	X	X	X		23	41%
PULL AND BEAR	15-30	X	X	X	X		18	30%
BERSHKA	12-25	X	X	X	X		13	32%
STRADIVARIUS	15-25	X	X		X		9	19%
OYSHO	10-40	X	X	X	X		8	47%
KIDDY'S CLASS	0-10	X	X				2	15%

(1) Los datos de Zara son de enero de 2005
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del grupo Inditex.

Por su parte, la red de comercialización exterior es gestionada por Holding Exterior Zara, en los Países Bajos, del que depende la distribución hacia un gran número de países entre los que se encuentran EEUU (Zara Internacional), Francia (Zara Francia), Reino Unido (Run Parker), y otros.

Este holding presenta como principio básico y fundamental la atención al cliente. Su estrategia está asentada en el diseño, el control de áreas logísticas y la producción bajo el sistema “just in time” que le garantiza capacidad de respuesta rápida a las demandas del consumidor, reduciendo casi a cero los stocks.

Los aspectos fundamentales que definen la estrategia del holding Inditex son los siguientes:

1. Innovación: el grupo ha evolucionado hacia la diversificación. Esto se logra a través de la presentación continua de nuevos modelos y colecciones, que se renuevan permanentemente, hasta llegar a más de veinte modelos originales por día. De esta manera, ha ido acaparando nuevos segmentos del mercado hasta cubrir unas amplias capas de demanda según edad, sexo, cultura y estatus, como se observa en la edad de la población objetivo de las distintas marcas que figura en el cuadro anterior.

No obstante, la innovación no queda limitada al diseño y segmentación del mercado, sino que abarca, igualmente, la logística, los sistemas de información y demás ámbitos de la gestión empresarial y de marca.

2. Flexibilidad: Este aspecto, tan perseguido por las empresas actuales, ha sido logrado a través de estrategias tanto de deslocalización muy controlada en calidad y con una cadena de producción integrada verticalmente³. De hecho, las únicas cadenas de confección existentes en el seno de las factorías pertenecientes al grupo son las que se dedican a los departamentos de Patronaje para la elaboración de prototipos. Inditex actúa mediante un modelo integrado desde el diseño, el aprovisionamiento de materia prima (el 40 por ciento interno), la fabricación (con un 40-50 por ciento de producción propia), la red logística y las tiendas.

Esta estrategia está garantizando la consecución de la flexibilidad necesaria para la adaptación de la producción a las fluctuaciones de la demanda, lo que implica la consecución de tiempos de respuesta mínimos.

3. Internacionalización: La expansión internacional del grupo Inditex ha sido sorpresiva, permanente y constante a lo largo de las tres décadas de vida con las que cuenta el grupo, hasta abarcar más de 50 países (56 en enero de 2005) en los que ha introducido sus tiendas. Actualmente, el negocio internacional de Inditex representa aproximadamente el 55 por ciento del total de su facturación. El grupo mantiene su tendencia a crecer en los mercados internacionales, aunque centrándose en Europa y en las cadenas de ropa más jóvenes, y con una entrada selectiva en nuevos mercados.

Como ejemplo de esta estrategia global, en el año 2004 la empresa abrió 8 nuevos mercados internacionales. En Europa Inditex llegó a las Repúblicas Bálticas (Estonia, Lituania y Letonia), junto a Hungría y a Rumanía. En Asia empezó en Hong Kong y comenzó la conquista del mercado africano desde Marruecos. Finalmente, en el continente americano llegaron sus productos a Panamá.

A pesar de las diferencias culturales de los distintos países en los que opera, el óptimo diseño de las prendas permite que aproximadamente el 95 por ciento de la producción de Zara sea igual en todo el mundo, salvo excepciones debidas a razones climáticas o, a veces, de carácter religioso, como en los países islámicos en los que oferta sus prendas.

4. Reputación: En palabras del Consejero Delegado de Inditex, el prof. José María Castellano, "la reputación es el intangible más valorado. Se tarda mucho tiempo en conseguirlo y se pierde en segundos". Por ello esta empresa ha cuidado mucho el nombre de su marca comercial y el gobierno de la misma, con un código ético y un Consejo Social que vela por el cumplimiento de la ética en el negocio, tanto para empleados como proveedores y clientes. Inditex forma parte también del Global Reporting Initiative (GRI) y, excepto en Asia, había auditado ya a finales del 2003 a más de 2.000 proveedores con el fin de conocer sus prácticas sociales, tanto en el respeto de los derechos humanos, como

³ A este respecto, debemos tener en cuenta que cerca del 80 por ciento de la totalidad de talleres y cooperativas manufactureras gallegas trabajan o han trabajado para este grupo. Además, gran parte de la producción se subcontrata a otros países como Taiwán, Portugal, China, Marruecos etc...

del desarrollo sostenible. Otro ejemplo de ello es el programa piloto que ha implantado en sus talleres de Tánger, con el fin de detectar las necesidades sociales de sus trabajadores y sus familias y con actuaciones concretas como las que se mencionan a continuación: guarderías, alfabetización de adultos, cursos de formación profesional o un centro de salud.

Fruto de su éxito al satisfacer las necesidades de sus clientes, el valor de su marca se ha disparado en los últimos años. La revista online Brandchannel ha situado recientemente a Zara como la decimoquinta marca con mayor impacto en la vida de la gente y la octava europea, un ranking que encabezan las empresas Apple, Google e IKEA.

5. Localización: Como Inditex no emplea la publicidad de forma sistemática como las grandes marcas del planeta (sólo recurre a la misma dos veces al año para anunciar mediante anuncios sencillos en prensa el inicio de las rebajas), la tienda se convierte en el pilar de su estrategia de marketing. En palabras de su consejero delegado, la empresa se plantea siempre abrir en la principal ciudad, en la mejor zona, en la calle más comercial y en la esquina más atractiva, buscando siempre estar donde estén sus clientes. De esta forma, un buen escaparatismo, basado en su excelente red de tiendas monomarca, les permite ahorrarse los costes de la publicidad o de las pasarelas.

Más del 90 por ciento de las tiendas son propias, de forma que las franquicias sólo se utilizan en los mercados pequeños, en los que la gestión directa es muy costosa para el volumen de negocio, como suele suceder en países de todavía consumo reducido o en zonas donde las redes loca-

les son mucho más rentables como Oriente Medio. Además, el grupo se expande normalmente abriendo tiendas propias y no mediante la adquisición de grandes cadenas. La velocidad de apertura es muy alta con una tienda nueva por día en los dos últimos años. Así se pretende duplicar el tamaño del grupo en los próximos 5 años.

Dentro de esta estrategia cobra importancia la implantación de las “*flagship stores*”, es decir, tiendas emblemáticas situadas en las principales capitales internacionales de la moda. A día de hoy, la más importante es la de la 5ª Avenida con la 54 de Nueva York, es decir, en plena zona de compras de Manhattan. Ocupa 3 plantas de un edificio histórico de comienzos del siglo XX. Esta estrategia no es sólo para la cadena matriz Zara, sino también para el resto de marcas. Por ejemplo, en noviembre pasado, Massimo Dutti abrió un establecimiento de 1.300 metros cuadrados en una de las zonas más exclusivas de boutiques de París, cuyos vecinos son Christian Dior, Gucci y Cerruti y Ralph Lauren.

6. Rapidez: El “control del tiempo”, como podríamos denominarlo, es, junto con la atención al cliente, la estrategia básica de la gestión empresarial del grupo Inditex. Destaca como uno de los factores diferenciadores entre su proceso de producción y el del resto del sector. Mientras que el tiempo que transcurre entre el inicio del proceso de diseño, que incluye la determinación de los paneles de colorido, la definición de las colecciones, y elaboración de prototipos, hasta que dicho prototipo es comercializado y llega la tienda, es de entre 9 y 12 meses en el seno del sector, para el grupo Inditex es de aproximadamente 17 días. De esta forma consigue poner prendas nuevas dos veces por semana en las

tiendas, los lunes y jueves. Cada año salen al mercado 10.000 nuevos diseños y generalmente no permanecen en una tienda por más de un mes.

Mientras que Zara sólo asigna un 15 por ciento de su producción al comienzo de una estación, una empresa detallista media europea necesita más del 60 por ciento. De este modo Zara puede desechar más rápidamente una línea de prendas que pase de moda o simplemente que sus ventas sean inferiores a las esperadas.

El éxito de esta estrategia productiva radica, no obstante, en la disposición de una infraestructura adecuada para la producción, distribución y comercialización, además de una extraordinaria coordinación entre los departamentos de diseño y comercialización, que se revela como esencial para la presentación de modelos en tiempo récord.

Por tanto, el control y buen conocimiento de la demanda, que llevan a cabo los comerciales y encargados de tienda, con la estrecha colaboración de los diseñadores, supone uno de los pilares básicos de este imperio textil gallego. El otro es, indudablemente, un proceso productivo deslocalizado y con un estricto control de costes. Lo cierto es que nos encontramos ante una empresa que no para de crecer a unas velocidades de vértigo. Un reciente estudio de la consultora Deloitte afirma que Inditex es la sexta empresa de distribución especialista que crece más rápido del mundo. También destaca por su crecimiento sostenido, entre los 20

más elevados del Ranking. Concretamente, el grupo Inditex se sitúa como la 120ª del mundo entre el conjunto de las empresas de distribución. En la lista figuran las 250 mayores del mundo y sólo hay 5 españolas.

La aplicación del método “*just in time*” también ha favorecido la expansión de otras firmas del sector textil gallego, como *Adolfo Domínguez*. Esta empresa, que se crea en 1974 con carácter familiar, cambia de estrategia a finales de los años 80, con la sustitución de la distribución a través de tiendas multimarca por un canal de distribución propio. El ahorro de costes le permite abarcar un mayor segmento de la demanda y facilitar su expansión nacional e internacional. La nota clave de su estrategia empresarial ha sido, fundamentalmente, la adopción del diseño, calidad e imagen de marca. En la actualidad se encuentra presente en 16 de las 17 comunidades autónomas españolas, es decir, en todas salvo en Murcia.

Por último, según Pedro Mansilla⁴, periodista especializado en moda, el fenómeno ZARA ha supuesto, además de por su ejemplo de éxito y de gestión innovadora, toda una revolución en el sector, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. En lo referente a la oferta, porque presenta modelos que, con muy pocas variaciones, consiguen imitar casi perfectamente a las creaciones de los grandes diseñadores, en tiempo record y con calidades y tejidos cuasi-idénticos a los que trabajan aquellos (los grandes pedidos garantizan a los fabricantes de tejidos la recuperación de las costosas inversiones

⁴ Durante su intervención en la jornada Inaugural de la Semana de la Moda de Sevilla, celebrada entre los días 4 y 8 de Abril de 2005, organizada por el Ayuntamiento y la Diputación de Sevilla.

que estos hacen en I+D, y que difícilmente pueden soportar la exclusividad que demandan los grandes diseñadores). Por otra parte, y desde el punto de vista de la demanda, al democratizar y abaratar la moda (prendas de exterior), está -quizás sin intención- fomentando el mayor consumo de otros sectores complementarios como los bolsos, zapatos u otros complementos, en los que los consumidores gastan el dinero sobrante de la compra de prendas básicas que ahora encuentran a precios asequibles.

1.4. Diagnóstico del sector en Galicia y nuevas propuestas de actuación

Como se ha comentado, el valor de la producción en el sector textil gallego ascendió en 2002 a 959,5 millones de euros, el 7,27 por ciento de la producción total en España (en 1993 representaba sólo el 4,5 por ciento del total nacional).

La actividad en que se centra este sector en Galicia es, según el tipo de producto, prendas de vestir, complementos del vestido, además de la fabricación de prendas de punto, calzado, artículos de cuero y peletería.

Según el tipo de producción textil, la mayoría de las empresas se dedican a la Confección (en serie) de prendas de vestir y a la fabricación de Géneros de Punto.

En el seno del sector en Galicia, predominan las pequeñas y medianas empresas. No obstante, no debemos obviar la fuerte presencia de talleres y cooperativas manufactureras.

1.4.1 Diagnóstico del sector: las variables clave

Según un informe elaborado dentro del Proyecto Textilive (Véase Osorno Gutiérrez,

Francisco [coord.] [1998]), las variables clave en cuanto al desarrollo del sector se encontraban, a finales de los años 90, en la siguiente situación:

PRODUCTO: La evolución ha sido positiva durante los últimos años, destacando la presencia de empresas punteras a escala internacional desde el punto de vista del diseño. No obstante, el sector de Géneros de Punto no ha experimentado el mismo desarrollo que el de Confección a nivel de producto.

La falta de gestión de producto provocaba una serie de déficits que debían ser solventados. Entre ellos se destacan los siguientes: a) concepto de colección poco claro; b) colecciones demasiado extensas, sin una segmentación claramente definida (más propiamente podían calificarse de muestrarios); c) producto poco enfocado hacia la demanda y d) cierta despreocupación por la calidad del producto.

Por otro lado, las empresas textiles gallegas suelen presentar un único centro de trabajo donde realizan todas las fases del proceso productivo, con excepción de la manufactura. Parte de esta manufactura (sector de la Confección) suele ser subcontratada, desarrollándose alrededor del 50 por ciento en el seno de la empresa. No obstante, mientras algunas empresas pueden realizar el 100 por ciento de la manufactura, otras la subcontratan en su totalidad.

Esta desintegración de actividades de manufactura, experimentada por las empresas, suele ir dirigida a la subcontratación de talleres exteriores localizados en Galicia. La subcontratación fuera de Galicia se concentra básicamente en Portugal, siendo generalmente de menor importancia relativa comparada con la realizada en el resto de España.

Respecto a la innovación tecnológica, el esfuerzo inversor se ha concentrado en el área de preparación de marcadas y corte, por lo que el parque tecnológico de las empresas textiles y confección es relativamente moderno.

Finalmente, se señalaba que el control de la producción se realizaba de forma manual en la mayoría de las empresas, aunque se observaba un creciente grado de informatización en esta área, especialmente entre las empresas de mayor dimensión.

MARKETING: El análisis del sector revelaba una falta de orientación hacia el mercado, que obstaculiza su expansión especialmente en el ámbito internacional. Esto supone el desconocimiento de mercados objetivo actuales o potenciales, así como el desconocimiento del posicionamiento en dichos mercados de los productos propios.

Asimismo, la comercialización de los productos se realizaba a través de un número limitado de marcas propias, que suele oscilar entre una y tres. De hecho, la mayor parte de marcas propias estaban concentradas en las empresas de mayor prestigio.

DISTRIBUCIÓN: La tendencia mayoritaria era el predominio de la venta directa a detallistas independientes, en segundo lugar se situaban los grandes almacenes, un canal mayorista importante pero decreciente y en tercer lugar, la posesión de establecimientos propios o bajo dominio (franquicias), canal este último en crecimiento. No obstante, a lo largo de los años noventa, se observó entre las empresas líderes del sector una tenden-

cia hacia el establecimiento de canales de distribución propios, incluso en el exterior. Dicha estrategia permite un control de la distribución, lo que garantiza, en gran medida, mejor gestión de la imagen de marca.

IMAGEN DE MODA GALLEGA: La promoción y publicidad desarrollada en la década de los 80 permitió extender una imagen marcadamente positiva en el ámbito nacional, pero fuera del mercado español los resultados de la promoción desembocaron en la adquisición de prestigio de nombres concretos, más que en una imagen colectiva de Galicia. Realmente es muy difícil poder vender al consumidor final el nombre de una comunidad autónoma fuera de España. Se antoja una empresa demasiado costosa y que sólo podría tener un resultado a muy largo plazo.

El bajo nivel de exportación era una de las "asignaturas pendientes" para las empresas textiles gallegas. Esto era debido, básicamente, a una reducida orientación al exterior, así como a las dificultades para entrar en los mercados exteriores prácticamente desconocidos. Poco a poco se van abriendo camino y en la actualidad, además de Inditex, como mínimo las siguientes firmas operan en el exterior: Adolfo Domínguez, Caramelo, Florentino, Kina Fernández, Pili Carrera y Purificación García, las dos últimas sobre todo en Portugal.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS: Distinguiendo entre empresas comercializadoras y manufactureras, se observa que las primeras han adecuado fuertemente tanto sus estructuras organizativas como sus políticas de Recursos Humanos.

Partiendo del origen de la mayoría de las empresas gallegas, podemos entender que el esquema organizativo de éstas consta de un núcleo familiar, a menudo individual, que concentra la propiedad, la dirección general, la dirección comercial y la responsabilidad del producto.

De este modo, las estrategias comerciales suelen ir enfocadas fundamentalmente a la producción. Esta estructura familiar ha acarreado graves problemas, conduciendo a las organizaciones a graves déficits y limitaciones para absorber el crecimiento empresarial, lo que provoca importantes tensiones en todos los niveles: estructura organizativa, cultura empresarial, estratégica, etc.

A pesar de lo mencionado anteriormente, parece que la empresa textil ha venido desarrollando una intensa informatización, especialmente en las áreas de Contabilidad, Administración de Clientes, Gestión de Almacén y proveedores. Por otra parte, la planificación y lanzamiento de la producción y sistema de costes son las áreas con menor penetración de la informática.

En cuanto al área de Recursos Humanos, ésta ha sido la que menor atención ha recibido y, como consecuencia de ello, se producen serias dificultades en las empresas que comienzan a adquirir un determinado volumen a la hora de cubrir las demandas de personal de un modo adecuado.

En líneas generales, se detecta un grave déficit de personal que abarca desde operarias hasta directivos, aunque la carencia es mucho más intensa en técnicos y mandos intermedios.

Por su parte, las empresas manufactureras constituyen el tejido industrial en el que se asientan las empresas comercializadoras en sus necesidades de subcontratación de la confección. Dichas empresas suponen un importante generador de empleo dentro de la economía de Galicia. Este subsector manufacturero está constituido por talleres, cooperativas y por un importante número de personas que trabajan a domicilio generalmente contratadas por los talleres.

1.4.2 Un elemento clave: las cooperativas textiles

Según el informe Salmon (1992), las características fundamentales que definen a las cooperativas textiles gallegas son las siguientes:

1. Presentan el trabajo casi exclusivo de las socias, sin existir prácticamente mano de obra contratada.
2. Son de pequeña dimensión, con una media de 13,3 personas por establecimiento.
3. Realizan fundamentalmente labores de manufactura, siendo excepcionales las que realizan otras actividades como Planchado o Corte.
4. Trabajan para un único cliente. Cuando existe más de uno su número es limitado –entre 2 y 4– y el principal concentra más del 60 por ciento de la producción de la cooperativa.
5. La calidad es mediocre, en buena medida a causa de una deficiente formación.
6. Pequeña inversión inicial y unos bajos niveles de productividad y rentabilidad. La producción textil se elabora en series cortas y sin continuidad, con equipos poco especializados, graves problemas de gestión y una formación claramente insuficiente.

6. Las condiciones de mercado presentan grandes restricciones. Los precios son marcados por los clientes, lo que implica que el mercado de trabajo a manufacturar actúa como una demanda oligopolista enfrentada a una oferta en competencia perfecta.
7. La estructura financiera, por su parte, es muy débil, debido a la dependencia de los créditos personales solicitados para hacer frente a la inversión inicial, los retrasos de las ayudas y subvenciones solicitadas y la baja rentabilidad a la que ya hemos hecho referencia.

En definitiva, la delicada situación de las cooperativas manufactureras planteaba serios problemas de supervivencia. En este sentido, se afirmaba que el éxito del sector textil en Galicia está muy ligado a la capacidad competitiva de los talleres y cooperativas que conforman la infraestructura industrial.

1.4.3. Situación del sector tras la crisis de los años noventa: nuevos retos para la consecución de la competitividad

El diagnóstico del sector resultante del Proyecto Textilive sobre el “Plan Estratégico de Formación y Fomento de la Economía Social en el sector Textil” obtenía las siguientes conclusiones sobre la situación del sector textil gallego a finales de los años 90:

1. Una ubicación geográfica que depende del tipo de empresa. Mientras que las empresas comercializadoras –de producción propia– se encontraban en cabezas de comarca y en polígonos industriales de grandes ciudades, las empresas manufactureras –de producción subcontratada– se encontraban dispersas por toda la geografía gallega.

2. Elevada estacionalidad en la producción. En consecuencia, se daba un alto índice de eventualidad en los contratos laborales. Esta última cuestión, junto con un alto nivel de economía sumergida, suponen dos aspectos que obstaculizaban la consecución de un empleo estable en el sector textil.
3. Alto porcentaje de empleo femenino, gran parte del cual trabaja en sus propios hogares.
4. Alto porcentaje de empresas de tamaño medio, de entre 5 y 25 trabajadores.
5. Escaso nivel de formación, tanto académica como profesional, que presentan los trabajadores del sector textil. No obstante, el nivel de instrucción es elevado, lo que no debe confundirse con formación. Esto es debido a que un gran porcentaje de mujeres ha entrado en el mundo laboral a una edad muy joven (15 años), incluso trabajando ya desde edades muy tempranas con contratos temporales o en los propios hogares familiares.
6. Alta predisposición a la inserción de nuevas tecnologías, siendo mayor la inversión en nueva maquinaria a medida que aumenta el número de trabajadores. También es mayor en las empresas comercializadoras que en las manufactureras, ya que estas últimas tienen más dificultades de financiación y su rentabilidad es más reducida. La posibilidad de recibir ayudas y subvenciones no solventa el problema, ya que éstas son de carácter parcial y llegan con un retraso de cerca de un año, lo que obliga a hacer grandes esfuerzos financieros para la adquisición de nueva maquinaria. También es destacable la falta de información y de capacidad administrativa para su solicitud.
7. En cuanto a la productividad, se pone de manifiesto una cierta correlación

entre inversión en tecnología y elevados índices de productividad. No obstante, la productividad está muy influenciada por la estacionalidad y las paradas de producción, de tal manera que la adopción del *"just in time"* y del *"pronto moda"*⁴ por parte de algunas empresas textiles gallegas, fundamentalmente del Grupo Inditex-Zara, está garantizando índices de productividad que cubren la garantía de trabajo para todo el año a los talleres/cooperativas que son subcontratados por dichas empresas. También influyen en la productividad el personal, los nuevos modelos y tiempos de producción, los tipos de prenda y la formación del personal.

8. Una de las consecuencias de la inserción de las nuevas tecnologías son los cambios en la organización del trabajo. Las empresas manufactureras son las más sometidas a cambios en la organización del trabajo debido a los cambios de temporada y a las nuevas colecciones que se presentan continuamente por empresas como las del Grupo Inditex-Zara.
9. Los cambios en la organización del trabajo provocan especiales dificultades para las empresas manufactureras (talleres y cooperativas), tanto por la falta de espacio físico como por la necesaria rotación del personal, con la consecuente descualificación de los trabajadores

1.5. Situación actual del modelo gallego

Hoy en día el sector gallego se ha polarizado y las empresas de mayor éxito se pueden dividir en tres segmentos claramente diferenciados. En el primero estarían las diferentes cadenas que conforman el grupo Inditex con su "moda rápida" y una estrategia global compitiendo con los grandes grupos de distribución textil como H&M. En el segundo las cadenas industriales de gran tamaño con una fuerte implantación nacional e incipiente expansión internacional, entre las que destacan las siguientes diez firmas: Adolfo Domínguez, Antonio Pernas, Caramelo, Cristóbal Vidal, Florentino, Kina Fernández, Pili Carrera, Purificación García, Toypes y Roberto Verino. Estas empresas operan en otra escala y generalmente no ven a Inditex como competidor directo, aunque acusan a Inditex de acelerar el mercado, en lo referente a lo corto que se ha vuelto el ciclo de vida de las prendas y la rapidez con la que cambian las tendencias. Una clara tendencia, en este segundo segmento, es el abandono de las principales pasarelas a medida que ganan tamaño las empresas y cuentan con una buena red de tiendas monomarca o corners en grandes superficies como El Corte Inglés.

En este sentido, vemos como este año a Cibeles o Gaudí sólo han acudido 3 de las 10 grandes firmas gallegas (Antonio

⁴ El fenómeno de pronto moda consiste en el paso de las dos colecciones por temporada, que los fabricantes cubrían con series largas, a la producción de tiradas cortas en sucesivas colecciones que se distribuyen prácticamente durante todo el año. Este fenómeno responde a un proceso de sofisticación de la demanda en el que los consumidores valoran especialmente, junto al diseño de la prenda, su capacidad para adaptarse con rapidez a las nuevas tendencias de la moda.

Pernas y Kina Fernandez a Cibeles y Toypes a Gaudí), que no son precisamente las que poseen una mayor difusión territorial por España mediante su red de tiendas. En cambio otras, cubierta su difusión nacional, se dirigen a las pasarelas internacionales con tal de dar a conocer su nombre y comenzar un nuevo proceso de expansión. Por ejemplo, éste sería el caso de las siguientes firmas que durante el 2005 han acudido o tienen planificado acudir a alguna pasarela o *showroom* internacional: Caramelo, Florentino, Toypes, Pilar Carrera, Olga Ríos o el desembarco sin fecha confirmada que está preparando Roberto Verino en Nueva York.

Además, existe un tercer nivel dentro de la moda gallega formado por los jóvenes diseñadores, pero ya aclamados, entre los que cabe destacar por su presencia en el 2005 en Cibeles o Gaudí los siguientes nombres: Cristóbal Vidal, Jorge Vázquez, Roberto Diz o Gloria Rodríguez Figueroa. Esta nueva hornada demanda oportunidades a las firmas consagradas, siguiendo el modelo de H&M con Kar Lagerfeld. Este diseñador creó una colección concreta y una fragancia para la cadena de ropa sueca el otoño pasado y salvo supuestos problemas en la distribución de las prendas, se puede considerar un éxito comercial en ventas. Siguiendo este modelo, los jóvenes diseñadores podrían crear una colección para Inditex, con lo que el consumidor final podría adquirir diseño a precio asequible y el diseñador daría su nombre a conocer. Los jóvenes también piden a la gran industria gallega que cree un consorcio que los ayude a conseguir una producción más barata, ya que por separado su poder de negociación con los proveedores no es muy alto y, al trabajar con series pequeñas, difícilmente pueden acceder a economías de escala, con lo que sus costes de producción son bastante altos.

Estos jóvenes diseñadores también demandan ayudas públicas y subvenciones, aunque como mantiene el diseñador Jorge Vázquez, para proyectos concretos.

2. El Modelo de Cataluña: los Microclusters en la Industria del Sector Textil-Confección

Con el objetivo de poner en marcha una iniciativa de refuerzo de la competitividad industrial, la *Generalitat de Catalunya* decidió aplicar la metodología desarrollada en el famoso libro de Michael Porter (1990) *La ventaja competitiva de las naciones*, en el que explica que las economías pueden ser consideradas como *clusters* de empresas estructuradas alrededor de fuentes de ventajas competitivas. Considerando que el sector textil tiene una gran tradición en Cataluña, donde sigue siendo una de las actividades industriales de mayor peso específico, algunas de las experiencias más relevantes, bajo los principios Porter de la mejora competitiva, tuvieron relación con dicho sector.

Además, en el desarrollo de las aplicaciones concretas que se derivan de este programa de mejora de la competitividad industrial en Cataluña se adoptaron ciertos principios que supusieron un avance conceptual sobre algunas de las ideas de Porter. Básicamente, estos avances consistían en la determinación de un ámbito más reducido en términos de dimensión industrial. Se pasa del sector al segmento estratégico; del cluster al microcluster, y del análisis al cambio estratégico.

El concepto del segmento estratégico supone obtener ventajas derivadas de la superación del nivel que exigen los análisis, objetivos y medidas concretas que se refieren al ámbito de una industria como la

textil, en la que coexisten numerosos subsectores donde la estructura productiva, el marco institucional y los productos en sí mismos pueden ser más homogéneos. Así, el concepto de segmento estratégico se define como la unidad en la que se desarrolla la verdadera competencia.

2.1. Una nueva política industrial: del cluster al microcluster

Por idéntica justificación, es decir, huir de las recomendaciones generales, “la metodología desarrollada en Cataluña pasa del cluster al microcluster, entendiendo como tal un grupo de empresas y de actividades relacionadas en un ámbito geográfico determinado y no muy extenso” (Hernández Gascón, J.M. y Fontrodona Francolí, J. (2003)). De esta manera, y enlazado directamente con este ámbito empresarial más concreto, se cambia el acento desde el análisis de la ventaja competitiva del cluster hacia la generación de procesos de cambio estratégico en el microcluster. Esto lleva a las empresas a asumir responsabilidades concretas a través de su participación en el proceso, más que a abordar un análisis de mera identificación de los determinantes de la competitividad en una industria determinada.

El proceso gira sobre una estrategia muy pedagógica y comunicativa, que consiste en una interacción constante entre los propios empresarios, a través de la creación de grupos de trabajo, celebración de entrevistas, organización de seminarios, así como la realización de viajes con empresarios para conocer referencias internacionales que respondan a problemáticas similares. Esto se realiza en tres fases o etapas:

1. La primera establece los principales retos del microcluster, a través de

encuestas con empresarios en las que, tras la generación de un clima de confianza, se percibe una visión personalizada de los principales problemas del sector.

2. La segunda fase implica a los empresarios en la tarea de definir un escenario de futuro. En esta etapa se hace imprescindible conocer las referencias internacionales (el llamado *benchmarking internacional*) válidas para su aplicación a la realidad y las expectativas de evolución inmediata del sector considerado,
3. Por último, el proceso desemboca en el diseño de las líneas de acción concreta que deben ser aplicadas para reforzar la competitividad del microcluster.

El resultado del proceso, siguiendo las tendencias menos intervencionistas de la política industrial, ha desembocado en una serie de estrategias decididas por las propias empresas y dirigiendo el apoyo más hacia las oportunidades que a la resolución de los problemas. Según Hernández y Frontona (2003), “este instrumento de política industrial apunta, esencialmente, a la mejora del entorno en el que compiten las empresas y el principal valor que aporta no es la subvención, sino la reflexión sobre sus propias estrategias de futuro”.

Entre los resultados observados tras la adopción de estos instrumentos de mejora de la competitividad destacamos los siguientes:

A) Para la Administración:

1. Una modificación en el diálogo con los empresarios (produciéndose un tránsito desde la formulación de peticiones reivindicativas hacia planteamientos más positivos).
2. Un mejor conocimiento estratégico de los sectores, lo que permite racionalizar la política industrial.

3. Una adecuación de los instrumentos públicos de apoyo a las nuevas estrategias.
4. Una mejor coordinación administrativa.

B) Para la empresa:

1. Un giro hacia la reflexión sobre sus estrategias (que les obliga a identificar nuevas necesidades que les permitan trabajar en mejores condiciones).
2. La potenciación de iniciativas conjuntas (preexistentes o de nueva creación).
3. El refuerzo de las estructuras sectoriales.

2.2. Experiencias en la industria textil catalana: el género de punto en la comarca del Maresme

Una aplicación concreta de esta política se desarrolla en la comarca catalana del Maresme, donde se concentran una gran parte de las empresas del sector textil en Cataluña dedicadas al segmento del género de punto. Además de la actividad meramente productiva, en el Maresme se localizan una extensa red de talleres subcontratados, empresas de servicios especializados, centros de formación y centros de servicios tecnológicos, lo que permite calificarla como ejemplo representativo de lo que significa un microcluster.

Los problemas que plantea el cambio de marco institucional y de mercado al que se enfrenta el conjunto del sector textil del Maresme a medio plazo se resumen en los siguientes apartados:

1. El fenómeno del *pronto moda*, es decir, la multiplicación de las colecciones a lo largo de la temporada. Este hecho es consecuencia directa de una demanda cada vez más sofisticada y de la segmentación creciente del mercado en grupos de consumidores con características diferentes.

2. Los cambios en la distribución se centran en la irrupción del hipermercado, el fuerte incremento de las cadenas comerciales, el mantenimiento de los grandes almacenes y la disminución de los detallistas independientes. Esto produce una mayor presión de estos establecimientos como clientes de las empresas del Maresme en cuanto a las condiciones exigidas a sus proveedores (especialmente en los factores de calidad, plazo de entrega y precio), lo cual ha provocado la aparición de ciertos modelos de integración del binomio producción/distribución, cuyo ejemplo más exitoso (Zara-Inditex) ya hemos comentado en páginas anteriores.

3. El cambio experimentado en las líneas de producto, ante la tendencia del mercado a competir en coste, nos llevan hacia la producción, en series largas, de prendas estandarizadas y de calidad media. Estas tendencias del mercado, derivadas de la fuerte competencia de los países en vías de desarrollo, se traduce en un cada vez mayor proceso de deslocalización productiva hacia estos países. La necesidad de fuertes inversiones, que requieren estas nuevas exigencias, provoca que la alternativa de permanecer compitiendo en precio desde Cataluña presente los riesgos de que los productos no diferenciados adecuadamente queden expulsados del mercado.

Los estudios realizados sobre la realidad económica de esta comarca concluyen con la necesidad de un cambio de mentalidad que pasa por dar prioridad a los aspectos de marca, diseño, calidad y tiempo de respuesta. El resultado de los intercambios de información entre la Administración catalana y los empresarios, así como la observación de la experiencia internacional

(concretamente en Italia), dio lugar al establecimiento de una estrategia basada en la concentración del sector en la competencia sobre los segmentos más sofisticados del mercado de manera diferenciada, con marca de producto y marca de canal, abandonando, por tanto, la pugna por precio. A continuación se describen estas estrategias diferenciadas:

a) El modelo de competencia con *marca de canal*.

A priori es el más adecuado para fabricantes de pequeño y mediano tamaño, que, sin las características que exige el modelo con marca de producto, tienen flexibilidad suficiente para ofrecer una respuesta rápida y capacidad de colaboración con los proveedores, los fabricantes y el canal de distribución. En este modelo, la distribución arrastra a la fabricación, exigiendo una producción bajo pedido, tiempos de servicio menores, flexibilidad ante los cambios de diseño y series cortas. Los fabricantes deben disponer de flexibilidad, subcontratar y servir los productos que demanden los consumidores con la máxima coordinación respecto a los comerciantes. Estos, por su parte, deben diseñar el producto, encargar su elaboración y comercializarlo, partiendo de que el modo más adecuado de hacerlo es la tienda franquicia.

b) El modelo de competencia con *marca de producto*.

En este modelo, el producto o gama de productos están identificados con una marca lo suficientemente fuerte como para imponerse en los canales de distribución. Es una estrategia apropiada para empresas de gran dimensión, con marca conocida por los consumidores y que dispongan de capacidad financiera suficiente para abordar las

fuertes inversiones necesarias para promocionarla.

Las medidas concretas, que se tomaron en este caso para apoyar estas dos estrategias, fueron las siguientes:

1. Fomento de las joint-ventures. Para favorecer el desarrollo de las marcas de canal, ya sea con origen en el fabricante o en el distribuidor.
2. Mejora del conocimiento entre fabricantes y canales de distribución.
3. Desarrollo de sociedades de servicios profesionales. Concretamente, de firmas que faciliten la realización de las fases críticas de la creación de diseño y la gestión y el desarrollo de productos.
4. Facilitación de la subcontratación, mediante el diseño de un programa de respuesta rápida, con el objetivo de preparar a fabricantes y proveedores para ciclos más cortos de fabricación
5. Control de stocks. Agilizando el conocimiento de la variación de existencias de productos subcontratados mediante la explotación de un programa informático común.
6. Centralización de servicios, con el objetivo de reducir los costes generales de las empresas.
7. Mejora de la gestión de la calidad, con el desarrollo de programas de promoción de la calidad y la productividad encaminada a la consecución de certificaciones ISO 9000.

3. El Caso del País Vasco: Claves para el Desarrollo Endógeno de una Industria Tradicional

El sector textil en el País Vasco cuenta con los rasgos propios de un sector tradicional, que se encuentra en plena etapa de madurez y que, como ocurre en estos casos en

los países avanzados, se caracteriza por una alta rivalidad entre competidores y una muy escasa probabilidad de crecimiento. A esto se le añaden las dificultades que suponen los nuevos avances tecnológicos así como la consumada globalización de los mercados. Son estos sectores tradicionales, cuya competitividad se basa en la eficiencia productiva y en la reducción en costes, los más afectados por las ventajas que presentan los países en vías de desarrollo, especialmente en los costes laborales, lo que les obliga a buscar nuevas formas de competir. A estas alturas, el lector habrá observado que esta idea es un hilo conductor argumental de este trabajo y dar solución a este dilema es uno de los principales objetivos del mismo.

3.1. Principales características del sector en el País Vasco

La característica más destacable del sector textil en el País Vasco es su alto grado de atomización. Casi las tres cuartas partes de las empresas cuentan con menos de tres trabajadores y su forma jurídica mayoritaria es la de persona física. Estas empresas se dedican exclusivamente a labores de confección de prendas previamente cortadas cuyo proceso de producción y comercialización es realizado por otras empresas de mayor dimensión. Sobre estas últimas disponemos de un informe elaborado en la Universidad de Deusto (Aranguren, M.J., Iturrioz, C. y Aragón, C., 2002) que recoge las principales claves de la situación de la industria textil en el País Vasco en los niveles de gestión de producto y de marca.

Sobre la gestión de marca, el estudio mencionado destaca la existencia de una clara diferencia entre los fabricantes de prendas de confección (que son las empresas que realizan la fase de diseño y venta,

pudiendo subcontratar el resto de tareas) y los talleres de confección, que se dedican a realizar las fases que les han sido subcontratadas (que pueden ir desde el patronaje hasta el empaquetado). Sólo los fabricantes, pues, tienen la opción de gestionar su propia marca, aunque esto no signifique siempre que la comercialización se realice exclusivamente con dicha marca. Esto dependerá del canal de distribución empleado, del poder de negociación con el cliente y de la imagen que la marca propia haya conseguido en el mercado.

El canal de venta (tipo de cliente) determinará también el mantenimiento o no de la marca del fabricante, de tal manera que existen diversas posibilidades de combinar la etiqueta interna y externa de la prenda entre las marcas del fabricante y del cliente.

Según el tratamiento que la empresa fabricante haga de la marca pueden distinguirse dos grupos de empresas:

- a) *Empresas fabricantes con marca no valorada por el consumidor*: Esto es habitual cuando las prendas se comercializan a través de grandes cadenas que hacen prevalecer su mayor poder de negociación, imponiendo su propia marca y reduciendo por tanto el margen correspondiente al fabricante, cuya marca se ha diluido a lo largo de la cadena de valor de la prenda. Los esfuerzos competitivos se basan en presentar productos de calidad y de fuerte compromiso con el cliente, tanto mayorista como minorista, más que en hacer llegar la imagen de marca al consumidor final mediante la publicidad.
- b) *Empresas fabricantes con marca valorada por el consumidor*: Estas empresas dedican una gran parte de sus recursos

hacia la obtención de una imagen de marca, valorada también por el cliente final, de manera que dicha marca es conservada a lo largo de la cadena de valor. La identificación de la marca llega a condicionar la decisión de compra, ya que el consumidor identifica la marca con alguna característica ficticia o real de la prenda (calidad, estilo especial, precio...). La mayor parte de estas empresas, que deciden gestionar activamente la marca, establecen sus propias tiendas. El hecho de establecer un punto de venta propio permite al fabricante distribuidor informarse directamente de las peticiones y exigencias del consumidor. Para estos fabricantes es más fácil dar con el muestrario ideal, ya que conocen mejor las necesidades de sus clientes finales⁶.

Respecto a los clientes, éstos son en su mayor parte de dos tipos: por un lado el comercio tradicional o pequeño comercio, y por otro, las grandes cadenas. El establecimiento de tiendas propias se produce sólo en las empresas que apuestan por generar una imagen de marca, que no son la mayor parte de las que componen el sector. Estas empresas combinan su distribución entre detallistas y las mencionadas tiendas propias, con el objetivo de diferenciar entre tipo de clientes a los que va dirigida una línea de producto determinada.

En cuanto a la gestión de la marca, es frecuente la fabricación de dos líneas de producción, una principal bajo la marca propia del fabricante y otra línea distinta

que se dirige principalmente a las grandes cadenas y que se comercializa bajo la marca del cliente, de modo que el consumidor no pueda detectar la relación entre ambas marcas.

La relación comercial con las grandes cadenas tiene ventajas e inconvenientes. Las principales ventajas son que, a pesar del menor margen que se obtiene, la demanda está muy concentrada en un pequeño número de modelos del que se solicita un gran volumen de pedido, con lo que su fabricación resulta mucho más cómoda y económica. También representan importantes ventajas la solvencia en el pago de las grandes cadenas frente al comercio detallista así como el continuo contacto entre fabricante y distribuidor, lo que aporta abundante información sobre las variaciones en la demanda de las distintas prendas y la evolución del mercado en cuanto a modas, tejidos, etc...

Las principales desventajas de la relación comercial con las grandes cadenas derivan precisamente de su profundo conocimiento del sector, lo que junto con su elevado poder de negociación provoca una constante tensión sobre los precios, que pueden llegar a ser fijados por el cliente, que en ocasiones incluso suministra los tejidos y otras materias primas a un coste inferior al que puede llegar a conseguir el fabricante.

Del estudio realizado por Aranguren et al. (2002) se puede deducir también que la gestión de los proveedores no es fuente de ventaja comparativa. La mayoría de las

⁶ Este es el modelo de gran éxito comercial del grupo industrial gallego Inditex, que ya hemos visto en apartados anteriores.

empresas piensan que la capacidad de negociación de los proveedores no es especialmente fuerte y no creen que pueda haber alguna empresa que obtenga alguna ventaja significativa, como, por ejemplo, en precio o forma de pago, por tratar con un proveedor determinado.

Respecto de la procedencia de los tejidos, como principal materia prima de esta industria, se ha observado una mayor globalización de las compras, desplazando a zonas de tradicional fabricación nacional de tejidos, como Cataluña y Levante, hacia otros países europeos, como Italia, Francia, Bélgica o Inglaterra, así como la creciente oferta proveniente de China y el resto de países asiáticos. Esto se debe, según los propios empresarios del sector, a un cierto estancamiento de la producción ofertada por los fabricantes catalanes frente a la evolución de los productores europeos, que han sabido adaptarse mejor a las nuevas tendencias en tejidos modernos como los elásticos, plastificados, sintéticos, inteligentes, etc...

El proceso de producción en las empresas que poseen diseño propio gira alrededor del llamado muestrario, que originalmente se crea con un número de modelos que oscila entre 70 y 300, del que sólo se llegará a fabricar entre un 45 y un 80 por ciento. La selección final de los modelos que llegan al mercado dependerá básicamente de la acogida de los clientes, del prestigio de la marca o el acierto en las tendencias.

El proceso de producción cuenta con las fases de diseño, patronaje, escalado, corte, confección, embalaje y control de calidad y comercialización. De ellas, es la confección la que se subcontrata mayoritariamente (llegando al 90 por ciento en empresas con diseño propio), quedando el resto del proceso productivo en manos

de las propias empresas fabricantes. La confección se realiza por talleres especializados, que no poseen en ningún caso diseño propio y que son contratados para la realización de un número determinado de prendas y que trabajan con unas condiciones muy concretas de calidad, plazos de entrega y precio, impuestas generalmente por la empresa subcontratista. En el caso de los talleres de confección, es muy común que su cadena de valor incluya, además de la propia labor de confección, el corte de las piezas, y el posterior embalaje y control de calidad de la prenda terminada. En ocasiones también se encargan de transportar la mercancía directamente al cliente final (comercio tradicional o grandes cadenas).

En el estudio de Aranguren et al. (2002) se observa un aumento de la subcontratación en los últimos años, tanto en porcentaje de la producción subcontratada como en número fases del proceso que pasan de realizarse por la propia empresa diseñadora a una empresa exterior. El motivo reside en la necesidad de lograr una mayor flexibilidad en la producción y por lo tanto, llegar a ser más competitivos en el sector. Las empresas del sector textil analizadas en dicho estudio trabajan bajo pedido y esto hace que tengan que enfrentarse a pronunciados picos de producción que coinciden básicamente con la presentación de las dos colecciones anuales, es decir, los primeros meses de cada semestre.

Los principales problemas que plantean los empresarios textiles del País Vasco tienen su origen en la escasez de talleres de confección dentro de su Comunidad Autónoma. Esto supone una situación de reducida competencia entre los talleres, lo que conlleva unos precios elevados, un menor esfuerzo en ofrecer trabajos de cali-

dad y menores esfuerzos de estas empresas en inversiones en maquinaria especializada, tratamiento de nuevos tejidos, etc...

Los motivos de tal escasez en el número de talleres se centran en la falta de mano de obra. La explicación a esta deficiencia es doble: por un lado se afirma que los bajos salarios del sector desincentivan a los jóvenes y por otro que es la falta de formación especializada la que impide la consecución de unos mejores niveles de productividad y, por lo tanto, la obtención de unos mejores salarios en el sector. En este sentido, los propios empresarios han indicado que para el desarrollo de talleres de confección sería muy interesante que se valorara la proximidad geográfica de esta parte del proceso productivo como una ventaja muy importante para el incremento de la competitividad de sus productos. De igual manera, denuncian la inexistencia de planes de formación específicos para el sector textil, con el necesario apoyo institucional.

La comercialización, en el caso de empresas con diseño propio, se realiza a través de representantes asignados a un espacio geográfico determinado, sobre los que recae la responsabilidad de mantener las ventas y de captar posibles nuevos clientes.

La necesaria implantación de nuevos avances tecnológicos en el proceso de producción textil está justificada por la mayor exigencia de calidad, la importante reducción de costes que supone (al sustituir la participación de uno de los factores, la mano de obra, que más repercute en la pérdida de competitividad) y la necesidad de una mayor flexibilidad en la producción dirigida a ofrecer una respuesta más rápida a los pedidos de los clientes.

Concretamente, los procesos en los que se observa una mayor implantación de los avances tecnológicos son el patronaje, el escalado y el corte. Sin embargo, el proceso que requiere una mayor implantación es la confección, ya que la actual coyuntura del sector desincentiva los esfuerzos inversores en esta fase, sustituyendo la renovación del capital por la subcontratación de los procesos que van quedando tecnológicamente obsoletos.

Respecto a la distribución de los costes de producción, se observa en el sector textil-confección un mayor peso de los costes laborales respecto a la media de la industria manufacturera. Dentro de la industria textil, sin embargo, la mano de obra representa la mayor parte del coste en la fase de confección, siendo por tanto el coste principal en los talleres subcontratados. También hay que diferenciar el peso de los costes laborales entre el sector de la confección industrial y la confección a medida, siendo este último mucho más intensivo en mano de obra, por el mantenimiento de procesos más artesanales. En estas empresas, se tiende pues a reducir la utilización directa de mano de obra sustituyéndola por la subcontratación de procesos intensivos en mano de obra de baja cualificación.

3.2 Tipologías de empresas del sector en el País Vasco

Según el estudio de Aranguren et al. (2002), las empresas pueden ser objeto de una clasificación en dos tipos bien diferenciados, según su posición frente a la situación de cambio actual del mercado y la manera de enfrentarse al futuro del sector. La mayor parte de las empresas objeto del estudio se sitúa en un camino intermedio entre las dos tipologías principales que se

describen a continuación, que representan los comportamientos extremos.

a) Modelo de empresas adaptativas.

Son generalmente empresas familiares de larga trayectoria, creada hace dos o tres décadas en un entorno mucho más favorable que el actual, que son dirigidas por la segunda o tercera generación desde sus fundadores y que mantienen los mismos esquemas de gestión que cuando se crearon. Tienen por lo tanto, unas estructuras muy rígidas que les hacen incapaces de enfrentarse a los cambios recientes en el mercado. Las plantillas son fijas en su mayor parte y por tanto se hace muy difícil tanto la adaptación del personal a nuevos procedimientos productivos como la subcontratación de algunas fases de la producción.

Dan importancia a la marca pero se consideran incapaces de gestionarla para obtener una imagen del producto valorada en el mercado, resignándose a obtener una buena relación calidad/precio que les permita sobrevivir en el mismo.

Estas empresas tienen una orientación industrial, centradas en la fabricación y sin considerar estrategias de acercamiento e intercambio de información con el cliente final. La política comercial es escasa, sin una determinación clara del tipo del cliente al que se dirige el producto ni las condiciones que exige el destino de la producción en cada caso.

En definitiva, se trata de empresas poco activas en el sector cuya perspectiva de futuro es bastante negativa. Consideran que sus características no les permiten obtener ventajas comparativas ni encontrar nuevos nichos de mercado y que su futuro

depende más de la evolución del sector que de su propio esfuerzo.

b) Modelo de empresas proactivas.

Estas empresas suelen ser de reciente creación, gestionadas actualmente por sus propios creadores y que han nacido en un sector en pleno proceso de cambio por lo que tienen claro cómo afrontar la nueva situación y cuáles deben ser sus objetivos.

Sus estructuras son mucho más flexibles que las empresas adaptativas, optando por subcontratar más procesos, sobre todo los de carácter operativo o manufacturero, ya que dotan de una mayor importancia a la creatividad y al diseño. La marca, por tanto, adquiere en estas empresas un papel esencial y su gestión absorbe importantes recursos. En algún caso, la marca incluso precede a la fabricación misma. La identificación con un tipo concreto de cliente y con un estilo que se asocie a la marca se desarrolla como un concepto fundamental en este tipo de empresas. El desarrollo de otras líneas de producto como zapatos, bisutería u otros complementos, así como la apertura de tiendas propias con una imagen muy concebida y con personalidad propia son otras características claves que se potencian en estas empresas.

La gestión empresarial bascula sobre los ejes del marketing y una política comercial bien definida. La orientación hacia el cliente es su principal objetivo y esto se traslada hacia una estrategia de interacción permanente con la distribución final, sea en las tiendas propias o con el comercio minorista. La política comercial se dirige hacia el control estricto de la distribución en el sentido de mantener un sello propio que permita acceder exactamente al segmento del mercado al que va dirigido el producto.

Dentro del sector, estas empresas tienen claro que su papel es activo y que deben interpretar concretamente las condiciones del mercado para identificar el nicho de mercado que les permita desarrollar una actividad empresarial basada en la obtención de ventajas comparativas que deben surgir de nuevas ideas y de un proceso creativo constante.

Las perspectivas de futuro son mucho más positivas ya que, aunque consideran la amenaza de otros competidores como las grandes cadenas, se apoyan en la búsqueda de segmentos específicos del mercado, que son difíciles de ser satisfechos por las grandes superficies. Estas empresas, por tanto, saben cuál es su competencia esencial y como enfrentarse a ella. Su futuro inmediato se basa pues en identificar un nicho de mercado e intentar satisfacer sus necesidades mejor que la competencia, yendo más allá de la mera estética o calidad de la prenda.

3.3 Retos del sector en el País Vasco

1. Este sector tradicional en el País Vasco está compuesto, básicamente, por *empresas pequeñas* de entre 15 y 25 trabajadores.
2. La mayor parte de las empresas considera que es muy importante *la imagen de marca*, aunque algunas se sientan incapaces de gestionarla correctamente. Es la única manera de fidelizar al cliente y diferenciarse de la competencia, sobre todo la que viene del exterior. La inmensa mayoría de las empresas está apostando por subcontratar una gran parte del proceso productivo, sobre todo la más operativa (casi siempre la confección). La flexibilización de la estructura empresarial y la rapidez de

respuesta son las principales justificaciones de la subcontratación, junto con la planificación más uniforme de la producción.

3. El crecimiento de las grandes cadenas afecta negativamente a los fabricantes por la consiguiente disminución del número de detallistas, de tal manera que se reduce su mercado natural. Esto deriva en unos menores márgenes y una menor capacidad de negociación en general. La mayor presencia de grandes cadenas implica también su mayor conocimiento del mercado, con el consiguiente peligro de integración hacia atrás de las propias cadenas de distribución, especialmente para los fabricantes que venden la mayor parte de su producción a estas empresas.
4. La situación actual del mercado en el sector textil tradicional se encuentra ante una importante encrucijada. Por una parte, vender a las grandes cadenas, con lo que se asegura un canal de distribución con mayor futuro, pero perdiendo la imagen de marca y el poder de negociación, por lo que se debe afrontar una importante reducción de los márgenes. Además, si se apuesta por mantener la distribución a detallistas se enfrentan al riesgo de que éstos desaparezcan y que se reduzca el número de clientes a los que se enfrenta el mismo número de fabricantes.

Como conclusión del sector textil y de la moda vasca, cabe resaltar que su competitividad se debe basar en la generación y correcta gestión de los intangibles (la gestión de la marca es fundamental), en una organización flexible de la producción (mediante el recurso de la subcontratación de algunas fases como la confección) y en nuevas fórmulas de interacción con proveedores y clientes (a través de mayores canales de información).

4. El Sector Textil-Confección en Andalucía

En este apartado se realiza una aproximación al sector de la confección en Andalucía, con especial atención a sus dimensiones en cuanto a facturación, empleo, en una visión comparativa con el resto de comunidades autónomas españolas, así como su importancia relativa respecto al resto de sectores productivos de la región andaluza.

4.1 Análisis Global del Sector Textil-confección en Andalucía: comparación con otros sectores y Comunidades Autónomas

Andalucía, con más de 3000 empresas dedicadas al sector textil, ocupa el quinto lugar en la lista de las comunidades autónomas con mayor producción en dicho sector, superando en 2002 los 570 millones de euros. La posición en el ranking nacional es meritoria debido a que las regiones que se encuentran por delante tienen una larga tradición en la fabricación textil (como Cataluña o Valencia) o han sido objeto de planes específicos de desarrollo del sector con un gran éxito tanto en la actividad generada a nivel local como en su creciente expansión internacional, de la mano de la promoción exterior de sus principales firmas comerciales (Galicia o Madrid). En volumen de facturación ocupa la región andaluza el mismo quinto puesto con 950 millones de euros. El punto débil lo representa el grado de apertura hacia el exterior, donde el 3,3 por ciento que representan sus exportaciones la sitúan por debajo de la media nacional.

La principal característica del sector de la confección en Andalucía es la heterogeneidad de sus empresas. Conviven pequeños

talleres que trabajan para terceros; empresas con un perfil “industrial” que venden a un número limitado de clientes; empresas con un perfil “comercial” orientadas al consumidor final y que comercializan con marca propia; así como grandes empresas, líderes en su segmento (como Mayoral en prendas infantiles) que cuentan con un gran desarrollo de su área logística y comercial.

Toda esta variedad, que se suma a los distintos tipos de negocio o actividad, impide comparar los métodos y estrategias de operaciones entre empresas globalizadas, ya que, debido al fenómeno de la deslocalización, sus procesos de producción han sido dispersados por varios continentes, con pequeños talleres y cooperativas que trabajan en un ámbito estrictamente local.

Esta creciente deslocalización de su proceso productivo se ha convertido en otro rasgo característico del sector textil en Andalucía. Este hecho, a semejanza del fenómeno observado en las principales regiones productoras a nivel nacional, está siendo protagonizado por un número determinado de grandes empresas que han escogido para subcontratar la fabricación de sus piezas el sudeste asiático y el norte de África, donde los costes de producción son muy inferiores a los de nuestra región.

El otro rasgo más relevante para describir la situación actual del sector textil en Andalucía es la acusada importancia de la economía no formal, que representa en este sector porcentajes muy elevados de la actividad total, hasta ser considerado como uno de los sectores industriales con mayor presencia de este fenómeno. Según algunas organizaciones sindicales, esta situación irregular se ha visto beneficiada por

los procesos de reestructuración del sector, ya que se han cerrado muchos centros de trabajo y ha quedado en paro mucha mano de obra con destreza y experiencia suficiente. Es precisamente esta mano de obra la que está engrosando el trabajo a domicilio o en talleres de economía sumergida.

A) Comparación con otros sectores económicos.

En el cuadro 3.3 se presenta una tabla comparativa del sector Textil-Confección con otros sectores en Andalucía.

B) Comparación con otras Comunidades Autónomas

En el cuadro siguiente (3.4), se refleja la relación de Andalucía con el resto de comunidades autónomas según el volumen de producción en el sector Textil- Confección.

Según los datos anteriores, y como ya se ha comentado, Andalucía es la quinta Comunidad española en volumen de negocio por detrás de Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia y la Comunidad de Madrid.

4.2. Datos Básicos del Sector Textil-Confección en Andalucía

a) Número de empresas

Según algunos informes sobre el sector (Véase Conor Ingenieros, 2002)⁷, el número de empresas del sector Textil-Confección y Género de Punto en Andalucía es de 3.409.

b) Empleados

Según la Encuesta Industrial de Empresas del año 2000 el número de personas empleadas (asalariados) del sector Confección y Género de Punto es de 13.645 personas asalariadas. A ello habría que sumar el total de personas trabajando en régimen de cooperativa y el empleo sostenido en la economía no formal. El total estimado de empleos en el sector supera con estas estimaciones los 20.000 puestos de trabajo.

4.2.1 Características de las empresas

Según Conor Ingenieros (2002), las características de las empresas del sector son las siguientes:

Cuadro 3.3

C.N.A.E.	Miles de euros	%
TOTAL	25.663.607	100,0
15-16 Alimentación, bebidas y tabaco	8.830.395	34,41
17-18 Textil y confección	570.721	2,22
19 Cuero y calzado	137.587	0,54
20 Madera y corcho	312.142	1,22
21-22 Papel, artes gráficas y edición	930.253	3,62
24 Coquerías, refino de petróleo y químicas	6.007.366	23,41
25 Manufacturas de caucho y plástico	664.972	2,59
26 Productos minerales no metálicos	211.353	0,82
27 Producción, 1ª transformación y fundición de metales	2.172.503	8,47
28 Productos metálicos	1.117.232	4,35

⁷ Según se especifica en este estudio, en esta cifra no se han considerado los sectores de Tejeduría, Hilatura, Acabados, Tintura y otros relacionados con el proceso textil.

C.N.A.E.		Miles de euros	%
29-30-33	Maquinaria y equipo, óptica y similares	1.226.268	4,78
31-32	Material eléctrico y electrónico.	686.624	2,68
34-35	Material de transporte	1.804.840	7,03
36	Otras industrias manufactureras	881.841	3,44
40-41	Energía eléctrica, gas y vapor	109.510	0,43

Fuente: INE. Encuesta Industrial de Productos 2002.

a) Según el tipo de producto: la mayor parte de las empresas (23 por ciento) se dedican al sector de las prendas de exterior (Señora), seguidas por las de exterior caballero

(19 por ciento), infantil (12 por ciento) y géneros de punto (10 por ciento). Las prendas de interior (y corsetería) y los trajes de flamenca ocupan las últimas posiciones.

Cuadro 3.4

	Miles de euros	%
Total nacional	13.199.047	100,0
Andalucía	570.721	4,32
Aragón	199.904	1,51
Asturias (Principado de)	22.608	0,17
Balears (Illes)	25.163	0,19
Canarias	8.915	0,07
Cantabria	94.454	0,72
Castilla y León	350.027	2,65
Castilla- La Mancha	472.857	3,58
Cataluña	6.342.958	48,06
Comunidad Valenciana	2.566.205	19,44
Extremadura	57.952	0,44
Galicia	959.502	7,27
Madrid (Comunidad de)	1.031.961	7,82
Murcia (Región de)	155.553	1,18
Navarra (Comunidad Foral de)	104.062	0,79
País Vasco	169.231	1,28
Rioja (La)	66.972	0,51

Fuente: INE. Encuesta Industrial de Productos 2002.

En cuanto a facturación, el sector de exterior señora sigue ocupando la primera posición (26 por ciento) pero esta vez seguido de las prendas infantiles⁸(18 por ciento) y de las prendas de exterior caballero. Las prendas laborales superan el 14 por ciento del total de facturación del sector, también debido a la importante facturación de la empresa Textulan (Grupo Iturri).

El destacado liderazgo de la confección de prendas de exterior de señora es común en el sector en general, ya que es superior el componente de diseño, y por consiguiente su valor añadido. La mujer gasta por lo general más que el hombre (cambia más a menudo su vestuario), por lo que es normal que se genere más volumen de negocio en las prendas de exterior de señora.

El sector infantil y el de vestuario laboral tienen un volumen comparativamente alto respecto a otras comunidades autónomas, aunque esto es debido a la incidencia en las cifras de dos empresas de importancia internacional como son Confecciones Mayoral (prenda infantil) y Textulan (sección vestuario laboral del importante Grupo Iturri).

b) Según el tipo de negocio/proceso industrial, pueden distinguirse tres tipos de empresas:

- *Empresas que trabajan para terceros:* estas empresas reciben el tejido del cliente y realizan la confección de las prendas y en muchas ocasiones otros procesos productivos (corte, plancha, empaquetado....). Además, trabajan para pocos clientes (empresas de confección con marca propia o grandes almacenes) y no tienen por lo general vocación comercial. Se trata en gran medida de empresas de pequeña dimensión y con medios precarios. Su

organización industrial, formación e incluso maquinaria tiene en muchas ocasiones deficiencias importantes.

Es el tipo de negocio que ocupa a la mayoría de empresas del sector y a más de un 40 por ciento de los trabajadores. No obstante, el volumen de negocio de estas empresas es inferior al 10 por ciento del sector Textil-Confección y Género de Punto en Andalucía.

También existe un número de cooperativas de un tamaño importante (SCOINC, SCAFA, COOPERATIVA EVA, etc.), las cuales ocupan a un número muy importante de trabajadores. Este tipo de sociedades abarca una cifra cada vez mayor de procesos para poder dar un mejor servicio al cliente. El nivel técnico y organizativo es en alguna de estas sociedades muy avanzado, aunque en general precisa mejorar.

El colectivo de empresas que trabajan para terceros presenta grandes dificultades debidas a la gran competencia proveniente de empresas de mano de obra barata. Además, su adaptación a las nuevas necesidades del mercado (flexibilidad productiva y rapidez en el servicio) está siendo demasiado lenta.

- *Empresas que, en gran parte, comercializan y realizan internamente todo el proceso productivo, subcontratando parte (menos del 50 por ciento) de la confección:* en este apartado se incluyen las empresas que realizan la totalidad del proceso productivo de la confección o gran parte, así como empresas de proceso productivo artesanal (alfombras, mantillas, etc.). Estas empresas por lo general compran las materias primas (tejido, hilatura, etc.), tienen un mayor espíritu comercial que los

⁸ Por la incidencia de Confecciones Mayoral.

talleres y, en gran medida, comercializan con marca propia.

Se trata de empresas que producen un tipo de producto de fabricación, en general complicado o de calidad (sastrería, costurera, etc.). Tienen por lo general una tradición productiva propia, aunque en empresas de nueva creación es habitual que las empresas prefieran la externalización.

En este colectivo también se incluyen empresas que, además de comercializar y diseñar por su cuenta, trabajan para terceros, sin ser esta última su actividad principal.

- *Empresas que comercializan prendas y externalizan gran parte o todos sus procesos productivos:* estas empresas tienden a mantener dentro de su actividad sólo los aspectos que son fundamentales para su subsistencia: el diseño, la comercialización y el acabado/revisado de las prendas.

En este colectivo es donde se encuentran las mayores empresas del sector. La creciente subcontratación de numerosas fases del proceso productivo provoca que las naves productivas en muchas empresas estén siendo sustituidas por grandes almacenes logísticos donde llegan las prendas fabricadas por los talleres, se almacenan y se envían a los clientes.

También son fuertes externalizadoras las empresas de tamaño pequeño y mediano, que en gran medida se dedican a la producción de prendas de exterior de señora. Los empresarios tienen en muchos casos una mentalidad más de diseñador y comercial que industrial, por lo que al no tener conocimientos productivos (ni les interesa tenerlos) prefieren subcontratar la producción y centrarse en lo que realmente saben hacer.

Según los datos disponibles del sector textil-confección en Andalucía, el 21, 57 por

ciento del número total de empresas del sector, que factura cerca del 82 por ciento de la facturación total, son empresas que externalizan gran parte de su proceso productivo. Por tanto se puede observar una correlación entre tamaño de la empresa y acceso a la externalización de parte de sus actividades. Por el contrario, las empresas más numerosas (45,78 por ciento) son las que trabajan para terceros, que además destacan por su pequeña dimensión en cuanto a volumen de negocio (en conjunto únicamente representan el 6,78 por ciento del total de actividad del sector).

c) Según el tamaño de las empresas, podemos clasificarlas en cuanto al número de trabajadores o bien en cuanto a su facturación. Según los datos de Confor Ingenieros (2002), aproximadamente el 50 por ciento de la facturación corresponde a empresas de más de 500 trabajadores y el 20 por ciento a empresas de entre 100 y 500 trabajadores, repartándose el resto de la facturación entre empresas de menos 100, 50, 30, 20 y 10 trabajadores de manera uniforme.

Si diferenciamos a las empresas según su tipo de actividad, observamos que las empresas de mayor tamaño (más de 100 trabajadores) son casi exclusivamente (95 por ciento de la facturación total de estas empresas) las que externalizan toda o una parte importante de su producción. Por otro lado, destaca que las empresas que trabajan para terceros son la mayoría de las que pueden calificarse de pequeñas y medianas empresas según número de empleados. Por último, según el volumen de facturación, más del 95 por ciento de las empresas del sector textil-confección en Andalucía facturan menos de 3 millones de euros al año, y más del 50 por ciento factura menos de 300.000 euros.

d) Según el tipo de cliente, la mayor parte de las empresas venden su producción a:

- Empresas confección/moda con marca propia.
- Grandes almacenes o distribuidores españoles.
- Tiendas multimarca españolas.

El resto de los clientes se reparte entre tiendas propias (consumidor final), organismos y entidades de la administración pública, empresas industriales, mayoristas y otros.

Si analizamos el tipo de empresa que provee a cada cliente, podemos observar que las empresas que trabajan para terceros son la mayor parte de los proveedores de empresas de confección con marca propia y, sobre todo, de grandes almacenes o distribuidores. En cambio, las tiendas multimarca y las tiendas propias abiertas al consumidor final compran directamente a empresas que externalizan toda o parte de su producción o a aquellas que realizan todo el proceso productivo.

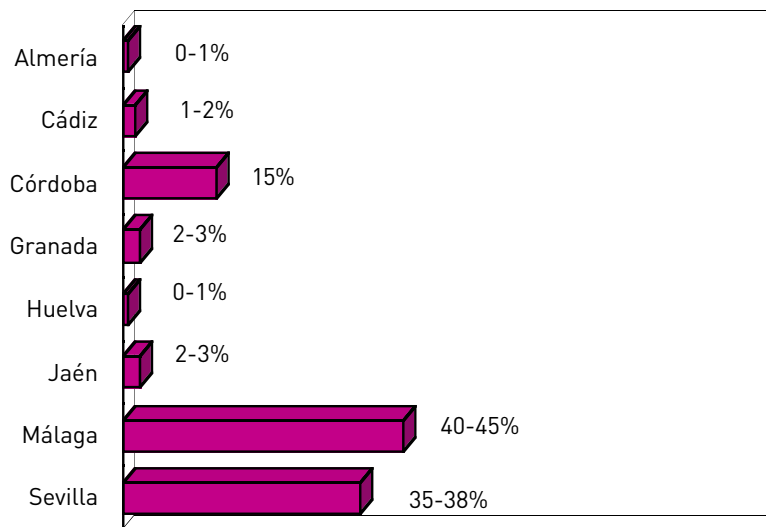
e) En cuanto al canal de venta, predomina la venta directa desde fábrica (58 por ciento del número de empresas), seguida por la utilización del representante autónomo (27 por ciento) y del vendedor en plantilla (10 por ciento). Por último, la venta a través de tiendas propias es casi testimonial (5 por ciento). No obstante, si analizamos los datos de facturación, es el representante autónomo el que lidera las ventas de las empresas del sector textil en Andalucía.

Respecto al canal de venta utilizado según el tipo de negocio, se observa que las empresas que trabajan para terceros reciben sus pedidos directamente a fábrica, quedando la utilización de representantes o vendedores para las empresas que comercializan con marca propia y/o externalizan gran parte de su producción.

f) La condición jurídica de las empresas del sector es mayoritariamente la Sociedad Limitada, que representa más del 50 por ciento, seguida de la Sociedad Anónima y de la Sociedad Cooperativa, ésta última asociada únicamente al tipo de empresas cuya actividad principal es el trabajo para terceros. En este segmento, las cooperativas representan un tercio del total de empresas. En cambio, las empresas que externalizan todo o gran parte de la confección toman mayoritariamente la figura jurídica de la Sociedad Limitada (66 por ciento), seguida de la Sociedad Anónima (32 por ciento). Por último, las empresas que realizan internamente todo o la mayor parte del proceso productivo se decantan también mayoritariamente por la Sociedad limitada (73 por ciento) seguida por la Sociedad Anónima (15 por ciento) y la Persona Física (8 por ciento).

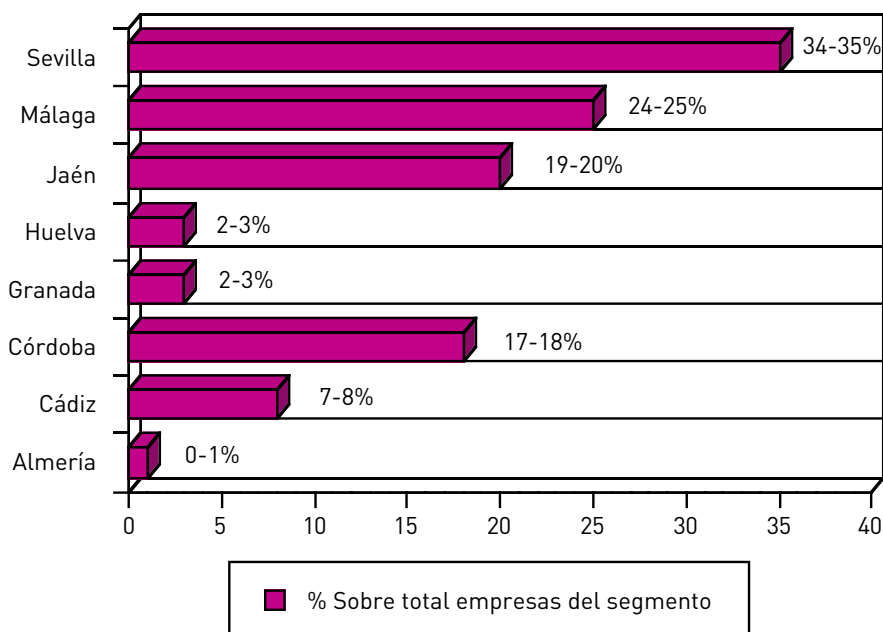
4.2.2 Localización de los principales núcleos productivo

Según su facturación (Conor Ingenieros, 2002), las empresas del sector se reparten entre las provincias andaluzas según la siguiente distribución porcentual:

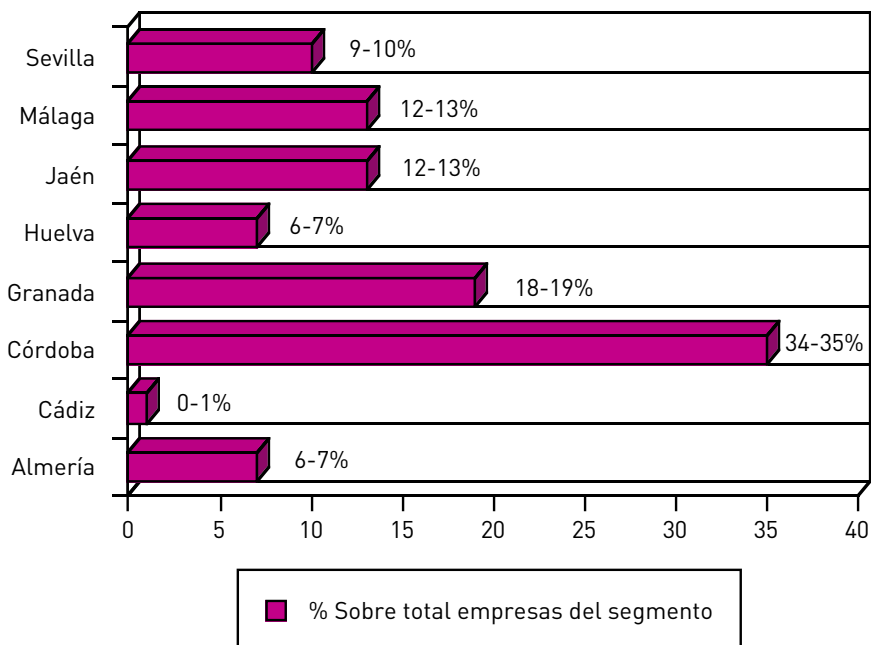


Si analizamos los datos de distribución geográfica de las empresas según tipo de producto, observamos que existe una cierta localización en algunos de ellos.

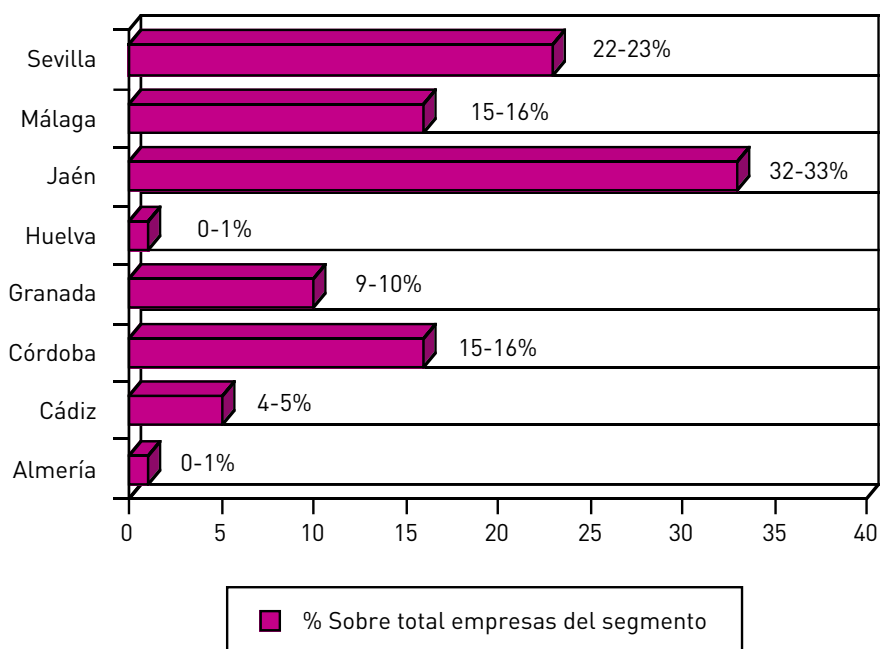
EXTERIOR SEÑORA



EXTERIOR CABALLERO



GÉNERO DE PUNTO



4.3. Perspectivas del Sector Textil-Confección en Andalucía

4.3.1. Empresas que trabajan para terceros

La situación de la mayoría de estas empresas es complicada debido a la gran competencia de empresas de países de mano de obra barata como Marruecos, Turquía, China, otros países del Sudeste Asiático o países del Este de Europa. La competencia de estos países provoca una bajada general de precios, y lo que es más grave, una pérdida progresiva de clientes. Las grandes empresas del sector tienden, como las empresas de otros sectores, a mundializar sus procesos productivos, aprovechándose de las mejoras en el área de telecomunicaciones. En el sector Confección concretamente, gran número de grandes empresas confeccionistas, grandes almacenes y empresas de tamaño medio subcontratan la producción a otros países. Ante esta situación, los talleres de Andalucía no tienen más remedio que reorientar su estrategia empresarial, ya que además de poder competir en precio, la calidad de estos países extranjeros es cada vez mejor, y el nivel de servicio también está mejorando.

Los puntos débiles de estas empresas son la poca profesionalización y formación de muchos talleres (la mano de obra joven no encuentra atractivo el sector), plazos de servicio demasiado altos y la consiguiente poca flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes en momentos de muchos pedidos. Además, no centralizan en muchas ocasiones los procesos productivos que necesita el cliente, por lo que éste tiene, por ejemplo, que buscar otros talleres o realizar él mismo los procesos que faltan (corte, planchado, lavado, empaquetado, etc.).

Por otro lado, la abundancia de talleres clandestinos (de inmigrantes en situación irregular) o de economía no formal crea una competencia desleal en un sector donde, además, no se realiza una adecuada política comercial. El resultado es una reducida cartera de clientes y escasos incentivos para redireccionar la producción hacia segmentos de elevada calidad que eludan la competencia directa de las importaciones asiáticas. De hecho, se constata en diferentes estudios sobre el sector la insuficiente presencia de talleres que confeccionen prendas de calidad en confección de señora.

4.3.2. Empresas con diseño y comercialización propia

Este colectivo es, en general, muy diferente al anterior. Estas empresas están, por lo general, muy orientadas al cliente ya que su éxito y fracaso depende en gran medida del diseño de su producto y de la forma como se comercializa. Además, el entorno actual de fuerte competencia puede castigar muy seriamente errores de diseño, producción o comercialización.

Se ha de tener en cuenta que en el sector de la moda, en gran medida cada año se empieza de nuevo, ya que el éxito o fracaso de un ejercicio económico va a depender de la acogida de los nuevos diseños en el mercado.

La importancia de las empresas que diseñan y comercializan es cada vez más significativa en Andalucía, ya que más del 80 por ciento de la cifra de negocio del sector proviene de este tipo de empresas. Esto es así, en parte, debido a que en esta Comunidad se encuentran un grupo de empresas de gran importancia a nivel nacional e incluso a nivel internacional, como es el

caso de Confecciones Mayoral, Textulan (empresa del Grupo Iturri, dedicada a la confección de Vestuario Laboral), Confecciones Sur (empresa del Grupo Cortefiel) e Induyco (Grupo El Corte Inglés).

Los puntos más débiles de este tipo de empresas son los siguientes:

- Aunque el diseño es cada vez más importante para estas empresas (el catálogo es, junto con el muestrario, la principal arma de venta del representante o vendedor) todavía hay empresas que no disponen de catálogo, principalmente en sectores como el de ropa infantil, punto y caballero.
- Aunque crece la importancia de Internet como herramienta de trabajo, tanto desde el punto de vista de la promoción de las colecciones como de la propia gestión de la distribución (pedidos), todavía son numerosas las empresas que carecen de página Web y muy escasos los contactos entre clientes y proveedores por vía electrónica.
- Aunque la percepción de la calidad que tienen estas empresas de su producto es muy superior al de las empresas que trabajan para terceros, en algunas empresas no se cuida el patronaje lo que se debiera, siendo el tejido y el diseño mejor valorados que la confección. De hecho, la dispersión de los talleres subcontratados

plantea problemas de homogeneización de la producción así como de falta de calidad y de aseguramiento de los pedidos.

- Aunque el futuro del sector textil está en la especialización y la expansión hacia el mercado exterior, numerosas empresas siguen refugiadas en pequeños segmentos de mercado, muy localizados, que están abocados al fracaso frente a la imparable presencia de las importaciones asiáticas en el mercado interior.

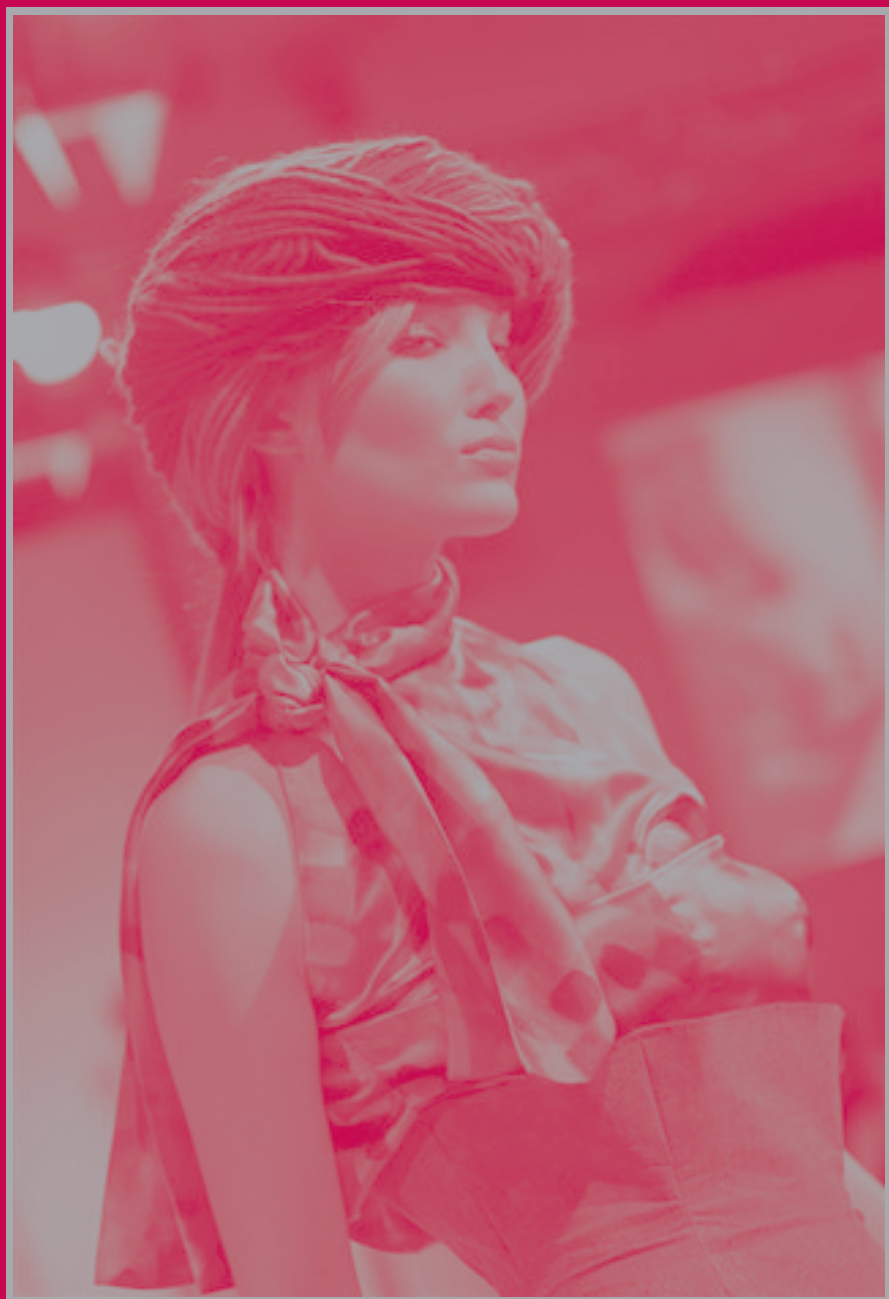
En respuesta a tales amenazas, la administración autonómica andaluza ha puesto en marcha un organismo que pretende servir de revulsivo para frenar la tendencia deslocalizadora de la producción y evitar la pérdida continua de productividad en las empresas textiles de la región. El denominado Centro de Innovación Tecnológica del Textil y la Confección de Andalucía, creado en el año 2004, cuenta con una estructura funcional que recogerá departamentos como formación, ingeniería textil y promoción. Su objetivo es suplir la falta de cultura empresarial de innovación y la incorporación a las nuevas tecnologías, siendo a la vez el mejor instrumento para articular una efectiva cooperación empresarial, a la vez que impulsar un mecanismo efectivo de intervención y colaboración de la administración pública hacia el sector.





[capítulo 4

CUANTIFICACIÓN DE LA IMPORTACIÓN
SOCIOECONÓMICA DEL SECTOR DE LA MODA
EN LA PROVINCIA DE SEVILLA



[CAPÍTULO 4 CUANTIFICACIÓN DE LA IMPORTACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL SECTOR DE LA MODA EN LA PROVINCIA DE SEVILLA

1. Introducción



objetivo de este estudio es cuantificar, en términos de valor añadido, la importancia económica del sector de la moda en la provincia de Sevilla, tomando como

referencia temporal el año 2002. La razón de elegir este año es que está lo suficientemente cerca en el tiempo para darle actualidad al estudio, pero a la vez ha pasado el tiempo suficiente para que las empresas (personas físicas o jurídicas) tengan ya cerradas sus contabilidades y puedan disponer de los datos solicitados más fácilmente.

Por Industria de la Moda, hemos considerado a todas aquellas personas (físicas o jurídicas) dedicadas al diseño de moda en Sevilla y su provincia. Según el tipo de producto, el estudio incluye a los siguientes segmentos de negocio: prendas exterior señora, prendas exterior caballero, punto masculino, punto femenino, prenda

informal femenina y prenda informal masculina.

En ocasiones, es difícil separar en una misma empresa su actividad como diseñador, confección o establecimiento comercial. En el caso de que la empresa dedicada al diseño incluya también su propio taller de confección éste estará incluido en el efecto directo. Si por el contrario, la empresa contratara los servicios de un taller que no fuera de su propiedad, estos efectos estarían incluidos en los efectos indirectos. Sin embargo, esto no tiene ninguna trascendencia para la obtención de los resultados finales, aunque sí afectará a los efectos parciales. Por otro lado, algunas empresas dedicadas al diseño realizan también la función de establecimiento comercial. Cuando ha sido posible, se ha separado dicha actividad y no ha sido objeto de este estudio de impacto. Sin embargo, en la mayoría de los casos, se ha incluido la actividad global de la empresa.

Como subsectores diferentes dentro de la industria de la moda, se han analizado también el sector de Sastres¹, con las mismas matizaciones anteriores y el

¹ Lógicamente, en Industria de la Moda están incluidas empresas que realizan también la labor de sastrería. Sin embargo, el criterio de inclusión en un sector u otro ha sido la actividad principal de la empresa (si priman más el diseño o la sastrería). Como criterio general, hemos considerado que todas aquellas personas incluidas en la Asociación de Maestros Sastres y Modistos/as Artesanos de Sevilla y Provincia priman más la sastrería.

Sector Novias por sus características particulares. En este último caso, la población estudiada ha sido las personas físicas o jurídicas de la provincia de Sevilla dedicadas al diseño, taller o establecimiento comercial de moda novias.

Por último, y dada la importancia de este sector en la provincia de Sevilla, se ha analizado con mayor profundidad la Moda Flamenca, analizando las empresas de la provincia de Sevilla dedicadas al diseño, confección o venta de trajes de flamenca y complementos (mantoncillos, mantones, pendientes, flores, peinetas).

Hay que tener en cuenta que ninguna empresa ha sido incluida en su totalidad en más de un sector. En los casos en los que una empresa se dedique a varios sectores (pret a porter, flamenca o novias), se ha considerado, para cada estudio de impacto, el porcentaje de dicha empresa dedicado a cada categoría. Cuando no ha sido posible calcular dichos porcentajes, se ha catalogado la empresa según su actividad principal.

En principio, y buscando una mejor segmentación del sector de la moda, se ha pospuesto, para un análisis posterior, el estudio de sectores tales como confección infantil y premamá, prenda interior femenina (corsetería), prenda interior masculina, prenda hogar, prendas laborales, peletería, ropa deportiva, y complementos y marroquinería.

Las variables económicas representativas del sector de la moda son las siguientes:

A) Variables relacionadas con la generación de puestos de trabajo en el sector de la moda:

✓ **EMPLEO:** incluye el personal empleado bajo cualquier tipo de modalidad de contrato.

✓ **GASTOS DE PERSONAL:** se define como la remuneración de los asalariados, incluyendo los sueldos y salarios brutos y todas las cotizaciones sociales.

B) Variables relacionadas con el volumen de actividad del sector de la moda:

✓ **VENTAS:** son los ingresos corrientes percibidos como consecuencia del desarrollo de una actividad económica.

✓ **EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACIÓN:** resulta de la suma de las siguientes partidas: los beneficios o pérdidas (con signo negativo) antes de impuestos; las amortizaciones; el pago de intereses. A todo ello, se le restan las subvenciones recibidas.

C) Variables relacionadas con la aportación del sector de la moda a las arcas públicas:

✓ **IMPUESTOS:** consiste en el importe de los tributos o cargas fiscales del Estado.

2. Metodología Aplicada

Para medir la importancia económica del sector, se van a estudiar tres efectos fundamentales del sector de la moda sobre la economía provincial.

1. **Efecto directo:** actividad económica que se registra en la industria de la moda.

2. **Efecto indirecto:** actividad económica generada como consecuencia de los *inputs* que requiere la industria de la moda (*compra de tejidos y materias primas, encargos a talleres, gastos de explotación e inversiones*) y que son adquiridos a empresas situadas en la

zona objeto de estudio, en nuestro caso, la provincia de Sevilla.

3. **Efecto inducido:** actividad económica provocada por el consumo privado que efectúan los trabajadores de la industria de la moda, y por el consumo de los trabajadores que se crean como consecuencia del Efecto indirecto, antes mencionado, siempre y cuando ese consumo se produzca en el interior de la provincia.

El **Efecto total** será la suma de los tres efectos mencionados (*Efecto directo + Efecto indirecto + Efecto inducido*).

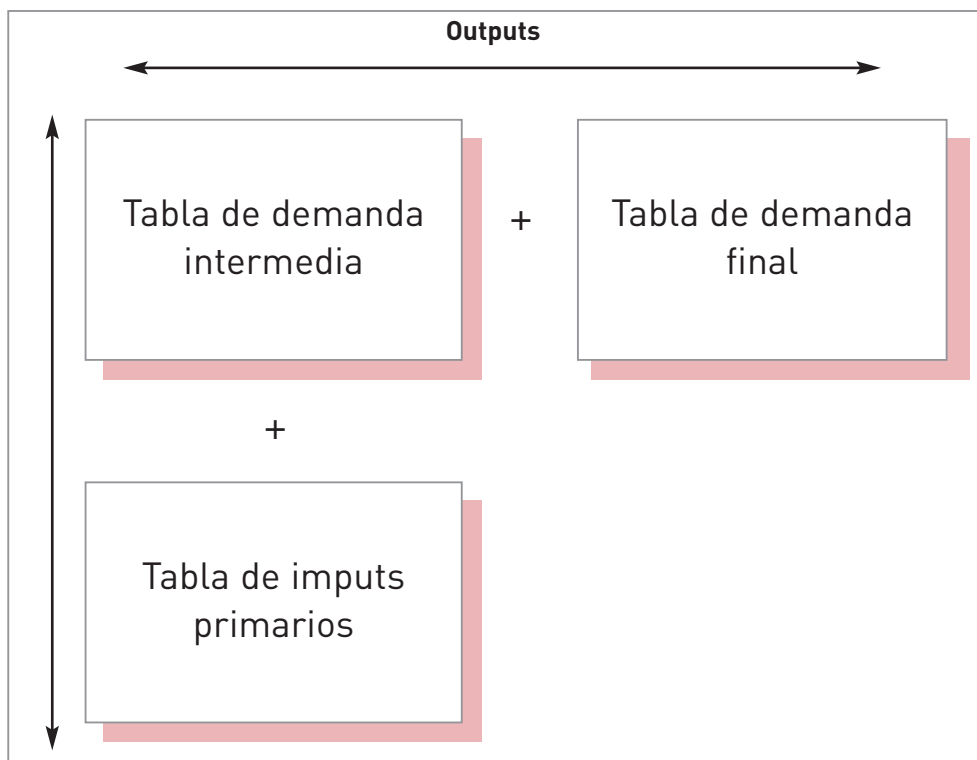
Para el efecto directo, únicamente se tienen en cuenta las variables económicas proporcionadas por las empresas que componen el sector considerado. Para los efectos indirectos e inducidos se necesita

el modelo input-output, que es la metodología más empleada actualmente en el cálculo de los impactos económicos de una industria sobre su área de influencia.

2.1. Definición de Tabla Input-Output (TIO)

La TIO es una Tabla de doble entrada que recoge las relaciones intersectoriales entre las diferentes ramas de actividad en las que pueden descomponerse los sectores de una economía. Se trata de un método que registra las compras y ventas entre los sectores, además de sus necesidades de factores primarios y las demandas finales que deben atenderse.

La TIO se divide en tres partes claramente diferenciadas, como puede comprobarse en el gráfico siguiente:



- a) La Tabla de relaciones interindustriales o demanda intermedia, formada por todos los sectores productivos de la economía del país o región analizado. Recoge el flujo de bienes y servicios producidos y consumidos por las industrias de la región, para transformarlos en productos y servicios finales. Si se analiza esta Tabla por filas, cada casilla nos indica las ventas (*outputs*) que un sector determinado realiza tanto a los restantes sectores como a otras empresas de su mismo sector, mientras que por columnas, las casillas nos muestran la distribución de las compras realizadas (*inputs*) por cada sector en la economía.
- b) La Tabla de inputs primarios representa los gastos soportados en el transcurso del proceso productivo, es decir, la retribución del empleo de *inputs* primarios en el proceso productivo (salarios, cotizaciones a la seguridad social, excedente de explotación, amortizaciones, impuestos e importaciones necesarias).
- c) La Tabla de demanda final determina la parte de la producción destinada a usos finales, es decir, la producción vendida al mercado final: consumo (privado y público), inversión (formación bruta de capital fijo y variación de existencias), y exportaciones. El output total se obtiene sumando las demandas intermedias y finales, es decir, el destino de la producción.

Además, en una Tabla *input-output* deben producirse las siguientes identidades contables:

1. Para cada sector deberá igualarse el valor contable de sus *inputs* (es decir, las compras de productos intermedios a otros sectores nacionales o extranjeros, más el consumo de los factores primarios y las importaciones de productos equivalentes a los producidos por ese sector), con el de sus *outputs* (que incluyen tanto los suministros a otros

sectores, como a los componentes de la demanda final),

2. Esta igualdad entre la suma de los *inputs* y la suma de los *outputs* de cada sector, también se dará para el conjunto de los sectores.
3. Como no puede haber discrepancias entre la Contabilidad Nacional y la Tabla *input-output*, el PIB podrá calcularse a partir de la Tabla de las tres formas siguientes: por agregación de los valores añadidos de los sectores; por agregación de la demanda final o mediante la suma de las rentas.

Con estas consideraciones previas, cada fila de la TIO se puede expresar de la siguiente forma:

$$X_i = X_{i1} + X_{i2} + \dots + X_{in} + C_i + I_i + G_i + E_i.$$

Donde:

X_i = Valor de la producción en el sector *i-ésimo*.

X_{ij} = Valor de la producción que el sector *i-ésimo* vende al sector *j-ésimo*.

C_i = Valor de la producción del sector *i-ésimo* vendida como bienes de consumo a los residentes.

I_i = Valor de la producción del sector *i-ésimo* vendida como bienes de inversión a las empresas nacionales.

G_i = Valor de la producción del sector *i-ésimo* vendida al sector público.

E_i = Valor de la producción del sector *i-ésimo* que es exportada fuera de la región.

Agrupando los términos de la ecuación, nos quedaría:

$$X_i = \sum_{j \neq i} X_{ij} + D_i.$$

Donde: $D_i = C_i + I_i + G_i + E_i$.

Cada columna de la TIO tendría la siguiente expresión:

$$X_j = X_{1j} + X_{2j} + \dots + X_{nj} + S_j + B_j + A_j + (T_j - Sb_j) + M_j.$$

Donde:

X_j = Valor de la producción en el sector j -ésimo.

X_{ij} = Valor de la producción que el sector j -ésimo compra al sector i -ésimo, lo que también se puede explicar como la producción que el sector i -ésimo vende al sector j -ésimo.

S_j = Costes en Salarios y Seguridad Social del sector j -ésimo.

B_j = Beneficios del sector j -ésimo.

A_j = Amortizaciones del sector j -ésimo.

T_j = Impuestos del sector j -ésimo.

Sb_j = Subvenciones del sector j -ésimo.

M_j = Valor de la producción que el sector j -ésimo compra fuera de la región.

Agregando los componentes se podría considerar que:

$$X_j = \sum_{(i)} X_{ij} + IP_j.$$

$$\text{Donde: } IP_j = S_j + B_j + A_j + T_j - Sb_j + M_j.$$

2.2. Definición de Coeficiente Técnico

Los *coeficientes técnicos* indican, calculados respecto al total por columnas, la proporción de la producción de un sector determinado que proviene de cada uno de los restantes sectores. En términos matemáticos, el coeficiente técnico o a_{ij} puede formularse como sigue:

$$a_{ij} = X_{ij} / X_j. \quad \forall i, j = 1, 2, \dots, n.$$

Para el modelo que a continuación se desarrolla, también es necesario calcular los coeficientes técnicos referidos al valor añadido ($a_{VABpmj} = VABpm_j / X_j \quad \forall j = 1, 2, \dots, n$). Estos coeficientes nos indican qué porcentaje del valor de la producción de un sector se ha conseguido en su proceso productivo.

A la hora de interpretar los coeficientes técnicos y de cara a nuestro posterior estudio, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Dado que las transacciones intersectoriales que permiten calcular los coeficientes están valoradas en términos monetarios, estos coeficientes estarán sometidos a las fluctuaciones del nivel de precios.
- Dependen directamente del grado de agregación sectorial. Si éste es muy alto, estos coeficientes no serán más que valores promedios de los subsectores englobados en cada sector.

2.3. El Modelo de Demanda de Leontief

El modelo de Leontief determina los posibles efectos que en el sistema económico considerado tendrían las variaciones en los valores de algunas de las variables que lo conforman sobre el resto de las mismas. Entre otros, partimos del supuesto de que los coeficientes técnicos son constantes, es decir:

$$a_{ij} = X_{ij} / X_j = \text{Cte.} \quad \forall i, j = 1, 2, \dots, n.$$

$$a_{VABpmj} = VABpm_j / X_j = \text{Cte.} \quad \forall j = 1, 2, \dots, n.$$

Partiendo de la expresión matricial de la Tabla *input-output* por filas:

$$\vec{x} = \mathbf{X}\vec{i} + \vec{d}.$$

Donde:

$$\vec{x} = \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \vdots \\ M \\ X_n \end{bmatrix} = \text{Vector columna de producción por sectores.}$$

$$\mathbf{X} = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \Lambda & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \Lambda & X_{2n} \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \cdots \\ X_{n1} & X_{n2} & \Lambda & X_{nn} \end{bmatrix} = \text{Matriz de las transacciones intermedias.}$$

$$\mathbf{i} = \begin{bmatrix} 1 \\ 1 \\ \vdots \\ 1 \end{bmatrix} = \text{Vector columna de } n \text{ elementos unitarios.}$$

$$\vec{\mathbf{d}} = \begin{bmatrix} D_1 \\ D_2 \\ \vdots \\ D_n \end{bmatrix} = \text{Vector columna de demanda final por sectores.}$$

A partir de los coeficientes técnicos ($X_{ij} = a_{ij}XX_j \forall i,j = 1,2,\dots,n$), se pueden volver a expresar las relaciones intersectoriales por filas:

$$\vec{\mathbf{x}} = \mathbf{A} \vec{\mathbf{x}} + \vec{\mathbf{d}}.$$

Donde:

$$\mathbf{A} = \begin{bmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & \Lambda & \alpha_{1n} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & \Lambda & \alpha_{2n} \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \cdots \\ \alpha_{n1} & \alpha_{n2} & \Lambda & \alpha_{nn} \end{bmatrix} = \text{Matriz de los coeficientes técnicos.}$$

Si se despeja en un miembro tomando como factor común la producción por sectores se obtiene:

$$(\mathbf{I} - \mathbf{A}) \vec{\mathbf{x}} = \vec{\mathbf{d}}.$$

Donde:

$$\mathbf{I} = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} = \text{Matriz identidad o unitaria.}$$

Multiplicando ambos miembros de la igualdad por $(\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1}$ se alcanzaría la siguiente expresión:

$$\vec{\mathbf{x}} = (\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1} \vec{\mathbf{d}}.$$

La matriz $(\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1}$ se denomina “matriz inversa de Leontief”. Denotaremos a los elementos de la *matriz inversa de Leontief* como l_{ij} , por lo que:

$$(\mathbf{I} - \mathbf{A})^{-1} = \begin{bmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & \Lambda & \alpha_{1n} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & \Lambda & \alpha_{2n} \\ \Lambda & \Lambda & \Lambda & \Lambda \\ \alpha_{n1} & \alpha_{n2} & \Lambda & \alpha_{nn} \end{bmatrix}.$$

El coeficiente α_{ij} indica la cantidad adicional en que incrementaría su producción el sector i si la demanda final del sector j aumentara en una unidad. Por su parte, los elementos que conforman la diagonal de la *matriz de Leontief*, los α_{ii} , permiten cuantificar los efectos de un aumento de una unidad en la demanda final del sector i sobre la producción del citado sector, para atender a dicho incremento de demanda y a las necesidades adicionales de los restantes sectores económicos. Por ello, se debe cumplir que los elementos de la diagonal de la matriz sean mayores que uno: $\alpha_{ii} > 1 \forall i=1,2,\dots,n$.

Una vez obtenida la *matriz inversa de Leontief*, se pueden calcular los vectores de valor añadido a partir de la siguiente fórmula:

$$\vec{VA} = A_{VA}(I - A)^{-1} \vec{d}$$

siendo:

- \vec{VA} el vector de valores añadidos.
- A_{VA} una matriz diagonal en la que los elementos de la misma están compuestos por los coeficientes técnicos de los valores añadidos. Estos coeficientes técnicos de los valores añadidos proceden de la matriz de coeficientes técnicos de Andalucía.

- $(I - A)^{-1}$ la matriz inversa de Leontief.

- \vec{d} el Vector de impacto, que puede ser de efectos indirectos o inducidos.

Con los vectores de valor añadido y unos ratios calculado sobre el valor añadido (ver Tabla 4.1), se obtiene las variables económicas que son objeto de estudio [Gastos de Personal, EBE, Impuestos, Ventas y Empleo].

Tabla 4.1
Ratios de Valor Añadido

SECTOR	GASTOS DE PERSONAL	EBE	ILP	VENTAS	EMPLEO (€)
UNO	0,34554	0,67194	0,00121	1,92014	4,8547E-05
DOS	0,32395	0,64858	1,11431	5,90607	8,6881E-06
TRES	0,48846	0,50368	0,00631	4,10088	3,7263E-05
CUATRO	0,33385	0,65848	0,00320	8,87199	1,6489E-05
CINCO	0,40388	0,59151	0,00235	6,14842	2,9797E-05
SEIS	0,63710	0,35639	0,10714	3,80000	3,5544E-05
SIETE	0,44021	0,54806	0,19999	5,08842	2,8026E-05
OCHO	0,53692	0,45482	0,00645	6,54647	6,3255E-05
NUEVE	0,41337	0,58147	0,00732	6,87033	3,3899E-05
DIEZ	0,61152	0,37722	0,00612	5,19748	5,8409E-05
ONCE	0,61814	0,35939	0,04523	0,61076	3,3486E-05
DOCE	0,35034	0,64013	0,00860	1,55579	3,8342E-05
TRECE	0,42915	0,56587	0,01704	2,06712	2,7029E-05
CATORCE	3,07997	-2,12856	0,01840	9,08292	7,7181E-05
QUINCE	0,16847	0,82975	0,09036	1,19674	1,9176E-05
DIECISÍS	0,79423	0,20093	0,00000	1,39905	3,6824E-05

Fuente: Elaboración propia en base a datos TIOAN-95 e INE.

Es necesario añadir los impuestos sobre la renta de las personas físicas y los impuestos sobre sociedades a los impuestos ligados a la producción. Para ello se calculan los coeficientes *impuestos sobre la renta de las personas físicas/ impuestos ligados a la producción e impuestos sobre sociedades/ impuestos ligados a la producción*².

3. Efecto Directo: Campaña de Encuestas

Para obtener la información necesaria para la realización de este estudio, ha sido necesario lanzar una amplia campaña de encuestas a todas las personas (físicas o jurídicas) relacionadas con el sector de la moda en la provincia de Sevilla.

En la realización de las encuestas han colaborado las asociaciones e instituciones relacionadas con este sector. Por ello queremos agradecer la participación de la Asociación de Empresas de la Moda de Sevilla (ADEMOS), la Confederación de Empresarios de Sevilla (CES), la Asociación de Empresarios de la Confección (AECON), la Asociación de Sastres y Modistos de Sevilla, así como la colaboración prestada por FIBES³. Toda esta información ha sido complementada con la búsqueda en diferentes bases de datos para intentar recoger el mayor número de empresas posibles de cada sector. También queremos expresar nuestro agradecimiento a las numerosas empresas que han colaborado desinteresadamente facilitándonos datos de su actividad y ofreciendo sus opiniones sobre el sector, tan necesarias para la realización del estudio.

La campaña de encuesta se ha realizado durante los meses de diciembre de 2004 y enero, febrero y marzo de 2005, con envíos postales, complementándose vía fax y e-mail, llamadas telefónicas y entrevistas personales. Cuando no ha sido posible obtener la información directamente de las empresas, se han realizado consultas al Registro Mercantil. Sin embargo, el porcentaje de las empresas consideradas que tienen depositadas sus cuentas en el Registro Mercantil es bastante bajo, observándose un predominio en el sector de autónomos y sociedades civiles.

Respecto al porcentaje de respuesta, éste no ha sido todo lo satisfactorio que se esperaba, sobre todo, si tenemos en cuenta que se trata de un estudio que ha sido demandado expresamente como necesario por las asociaciones del propio sector. En la campaña de encuestas, se ha observado cierta opacidad y desconfianza en el sector a la hora de proporcionar datos de su actividad y de colaborar en un proyecto común.

Esta opacidad y falta de interés a veces en trabajar en proyectos conjuntos dificulta la aplicación de algunas de las medidas propuestas para la mejora del sector e impide la aplicación de otras, como posteriormente comentaremos. Además, se observa cierta escasez de líderes formales o informales en el sector, muy útiles para conseguir resultados en este tipo de trabajos, si estos líderes explicitan su colaboración al estudio. Esto es debido, entre otros factores, al limitado asociacionismo del sector.

² INE (ámbito nacional).

³ Especialmente a D. Pedro González de ADEMOS, y a D. Antonio Villegas Periñan y a Dña. María de Rojas Maldonado de CES, por su colaboración.

4. Efectos Indirectos e Inducidos: adecuación de la TIO a las necesidades del estudio

La utilización de una TIO en los análisis de impacto precisa adecuar la Tabla a las necesidades del estudio. En primer lugar, los sectores productivos que componen la parte central de la matriz se definen de forma muy desagregada, por lo que es necesario agregarlos para adaptarla a los fines que pretendemos obtener. En segundo lugar, puede ocurrir que el ámbito geográfico donde se desarrolla el trabajo no disponga de una TIO, y por el contrario sí exista una en el ámbito regional o nacional. Por último, estas Tablas no se publican anualmente, de manera que deberá calcularse unos índices de precios para actualizar la información. Para este estudio en concreto, nos encontramos con las tres dificultades antes descritas.

Por otro lado, se necesita una desagregación sectorial y en el interior de la provincia de las compras e inversiones para el efecto indirecto y del consumo privado para el efecto inducido, por lo que se calculan los coeficientes apropiados a partir de la TIO.

4.1. Agregación de los sectores de la TIO

El primer problema con el que nos encontramos es la inadecuación del nivel de desagregación de la TIO, que es muy superior al necesario para el análisis de impacto. En nuestro caso concreto, disponemos de la TIO de Andalucía con 30 sectores, lo que dificultaría cuantiosamente el trabajo, sin aportar demasiada información adicional.

Así pues, la primera fase de adecuación consiste en determinar el número de sectores productivos de la TIO que vamos a considerar en el análisis de impacto económico. Concretamente, son los dieciséis siguientes:

SECTOR	RAMAS DE ACTIVIDAD
UNO	Productos de la agricultura, silvicultura y pesca.
DOS	Productos energéticos.
TRES	Minerales, metales y productos derivados.
CUATRO	Productos químicos.
CINCO	Productos metálicos, máquinas y material eléctrico.
SEIS	Material de transporte.
SIETE	Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
OCHO	Productos textiles, cuero y calzado, vestido.
NUEVE	Papel, artículos de papel e impresión.
DIEZ	Productos de industrias diversas.
ONCE	Edificios y obras de ingeniería civil.
DOCE	Recuperación y reparación. Comercio. Restaurantes.
TRECE	Servicios de transportes y comunicaciones.
CATORCE	Servicios de instituciones de crédito y seguros.
QUINCE	Otros servicios destinados a la venta (servicios prestados a empresas, alquiler inmobiliario).
DIECISÉIS	Servicios de la Administración, enseñanza e investigación y sanidad.

4.2. Provincializar la TIO andaluza

Si la zona objeto de estudio donde se desarrolla el trabajo, en nuestro caso la provincia de Sevilla, no dispone de TIO, y por el contrario, existiera a nivel regional, la TIO de Andalucía, ello obligaría a adaptarla, provincializándola (López Valpuesta, L. et al., 2001; Castillo Manzano, J.I. et al., 2004). La provincialización consiste en obtener, a partir de la Tabla Input-Output regional, la matriz de coeficientes técnicos interiores de la provincia. Consideramos dos hipótesis:

La primera hipótesis es que la matriz de coeficientes técnicos, calculados a partir de la Tabla Input-Output total (incluyendo importaciones) permanece constante en cualquier ámbito geográfico. La matriz de coeficientes técnicos regional A^R_{tot} está formada por los valores monetarios de compras de cada sector a los restantes, para una producción unitaria de dicho sector. Las matrices de transacciones intermedias total y de coeficientes técnicos de Andalucía para 1.995 y agrupadas en los dieciséis sectores anteriores, aparecen en las Tablas 4.2 y 4.3.

Tabla 4.2

Matriz de Transacciones Intermedias Totales de Andalucía (1995) (1)

SECT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	101.706	0	170	1.930	0	0	619.882	20.118	8.845	7.494	18	25.992	0	0	3	10.280
2	45.018	598.987	23.020	24.295	16.360	3.953	31.516	4.042	5.958	6.902	40.565	101.413	87.018	5.287	11.820	54.530
3	11	1.482	77.542	13.667	44.234	330	19.247	159	279	1.240	256.606	9.401	2.897	0	390	388
4	78.976	3.118	11.673	81.788	6.177	2.275	23.746	1.393	7.559	25.463	26.472	10.231	1.807	1.299	10.833	113.779
5	12.932	14.942	15.222	7.637	265.955	39.098	17.462	3.659	3.098	33.349	296.632	34.139	9.952	2.075	4.865	39.359
6	4.819	3	104	0	244	23.861	75	0	0	0	0	26.673	11.682	0	653	19
7	61.041	4.446	2.386	609	29	57	320.527	546	7	226	469	214.090	0	0	119	18.414
8	960	1.098	1.193	583	1.316	3.687	13.854	93.070	1.485	5.393	9	2.792	281	6	1.752	7.217
9	478	615	2.722	2.213	2.673	524	29.269	1.299	63.491	1.386	2.610	54.830	2.720	2.857	11.838	28.048
10	2.679	698	6.281	5.710	13.551	3.121	35.224	2.543	1.655	61.368	38.039	28.259	13.726	982	3.257	6.360
11	16.890	1.910	675	246	728	417	1.983	306	363	376	356.420	20.933	3.188	3.088	11.231	24.454
12	47.376	13.304	15.285	2.819	8.804	4.399	33.226	3.372	2.774	10.117	49.958	185.861	54.065	5.982	21.754	48.671
13	18.097	29.424	37.973	17.100	26.776	5.616	69.477	6.637	10.507	11.563	62.465	202.107	163.617	20.140	28.599	38.377
14	3.155	3.988	2.471	1.271	1.984	1.391	8.214	1.670	1.045	1.809	13.962	39.297	14.188	441.911	8.204	9.942
15	5.078	41.840	8.896	8.389	12.109	8.867	59.518	4.644	4.567	6.674	44.524	247.000	38.830	63.817	109.618	178.655
16	1.703	37	127	568	5	7	712	2	161	27	29	2.789	48	1.605	4.935	105.293
VAB	715.971	248.943	123.363	88.801	206.049	108.133	413.793	75.493	49.573	84.319	826.308	2.121.566	602.050	71.788	1.285.902	1.880.135
TOTAL	1.420.759	1.464.967	520.503	790.073	1.853.204	514.713	2.126.017	495.900	344.305	511.525	2.025.719	3.419.619	1.259.954	652.045	1.603.713	2.630.403

(1) En millones de pesetas.

Tabla 4.3
Matriz de Coeficientes Técnicos Totales de Andalucía (1995)

SECT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0,07159	0,00000	0,00033	0,00244	0,00000	0,00000	0,29157	0,04057	0,02569	0,01465	0,00001	0,00760	0,00000	0,00000	0,00000	0,00391
2	0,03169	0,40887	0,04423	0,03075	0,00883	0,00768	0,01482	0,00815	0,01730	0,01349	0,02002	0,02966	0,06906	0,00811	0,00737	0,02073
3	0,00001	0,00101	0,14898	0,01730	0,02387	0,00064	0,00905	0,00032	0,00081	0,00242	0,12667	0,00275	0,00230	0,00000	0,00024	0,00015
4	0,05559	0,00213	0,02243	0,10352	0,00333	0,00442	0,01117	0,00281	0,02195	0,04978	0,01307	0,00299	0,00143	0,00199	0,00675	0,04326
5	0,00910	0,01020	0,02924	0,00967	0,14351	0,07596	0,00821	0,00738	0,00900	0,06520	0,14643	0,00998	0,00790	0,00318	0,00303	0,01496
6	0,00339	0,00000	0,00020	0,00000	0,00013	0,04636	0,00004	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00780	0,00927	0,00000	0,00041	0,00001
7	0,04296	0,00303	0,00458	0,00077	0,00002	0,00011	0,15076	0,00110	0,00002	0,00044	0,00023	0,06261	0,00000	0,00000	0,00007	0,00700
8	0,00068	0,00075	0,00229	0,00074	0,00071	0,00716	0,00652	0,18768	0,00431	0,01054	0,00000	0,00082	0,00022	0,00001	0,00109	0,00274
9	0,00034	0,00042	0,00523	0,00280	0,00144	0,00102	0,01377	0,00262	0,18440	0,00271	0,00129	0,01603	0,00216	0,00438	0,00738	0,01066
10	0,00189	0,00048	0,01207	0,00723	0,00731	0,00606	0,01657	0,00513	0,00481	0,11997	0,01878	0,00826	0,01089	0,00151	0,00203	0,00242
11	0,01189	0,00130	0,00130	0,00031	0,00039	0,00081	0,00093	0,00062	0,00105	0,00074	0,17595	0,00612	0,00253	0,00474	0,00700	0,00930
12	0,03335	0,00908	0,02937	0,00357	0,00475	0,00855	0,01563	0,00680	0,00806	0,01978	0,02466	0,05435	0,04291	0,00917	0,01356	0,01850
13	0,01274	0,02009	0,07295	0,02164	0,01445	0,01091	0,03268	0,01338	0,03052	0,02260	0,03084	0,05910	0,12986	0,03089	0,01783	0,01459
14	0,00222	0,00272	0,00475	0,00161	0,00107	0,00270	0,00386	0,00337	0,00304	0,00354	0,00689	0,01149	0,01126	0,67773	0,00512	0,00378
15	0,00357	0,02856	0,01709	0,01062	0,00653	0,01723	0,02800	0,00977	0,01326	0,01305	0,02198	0,07223	0,03082	0,09787	0,06835	0,06792
16	0,00120	0,00003	0,00024	0,00072	0,00000	0,00001	0,00033	0,00000	0,00047	0,00005	0,00001	0,00082	0,00004	0,00246	0,00308	0,04003
VAB	0,50394	0,16994	0,24277	0,11240	0,11119	0,21008	0,19463	0,15223	0,14398	0,16484	0,40791	0,62041	0,47783	0,11010	0,80183	0,71477

La segunda hipótesis es que existe una matriz diagonal, P, que permite reducir los coeficientes técnicos totales a interiores, es decir, descontándose los inputs o compras que proceden de fuera de la provincia. Los elementos no nulos de la diagonal principal de esta matriz diagonal son los denominados coeficientes de consumo regional (en nuestro caso, provincial), los cuales representan la parte de la demanda provincial del output de cada bien o servicio que puede esperarse que sea satisfecha por los productores de la provincia, expresada en relación a dicha demanda provincial.

De acuerdo con esta definición, cada sector tiene asociado un solo coeficiente que oscilará entre 0 y 1. Un valor igual a la unidad daría a entender que todas las compras se efectúan dentro de la provincia. Un valor nulo para un sector indicaría que todas las compras del mismo proceden de fuera de la provincia.

El método para determinar los coeficientes de consumo provincial es el método del

Cociente de localización modificado. Este método se basa en relacionar la importancia relativa de una industria en una provincia y la importancia que dicha industria tiene en la economía regional, a través de algún indicador macroeconómico como el valor añadido. Los coeficientes de localización adoptarían la siguiente forma:

$$COC_i = \frac{I_i^P / I^P}{I_i^R / I^R}$$

siendo:

- I_i^P = indicador provincial del sector i
- I^P = indicador provincial total
- I_i^R = indicador regional del sector i
- I^R = indicador regional total

Estos coeficientes se denominan *modificados* porque, dada la fórmula anterior, no se garantiza que los valores no superen la unidad. En ese caso, se les dará el valor de uno.

Tabla 4.4
Cociente de Localización Modificado

SECTOR	VABcf Provincia (1)	VABcf Andalucía (1)	Coc. localización	Coc. localiz. modificado
UNO	120.862	945.678	0,56052	0,56052
DOS	36.946	239.151	0,67755	0,67755
TRES	36.445	149.985	1,06570	1,00000
CUATRO	25.895	88.330	1,28574	1,00000
CINCO	57.107	153.894	1,62748	1,00000
SEIS	15.322	79.656	0,84361	0,84361
SIETE	104.573	376.544	1,21801	1,00000
OCHO	14.792	66.944	0,96909	0,96909
NUEVE	15.694	52.508	1,31086	1,00000
DIEZ	15.686	71.635	0,96036	0,96036

SECTOR	VABcf Provincia (1)	VABcf Andalucía (1)	Coc. localización	Coc. localiz. modificado
ONCE	181.565	815.907	0,97597	0,97597
DOCE	443.809	2.080.865	0,93540	0,93540
TRECE	135.619	554.551	1,07257	1,00000
CATORCE	130.407	508.560	1,12462	1,00000
QUINCE	305.711	1.118.608	1,19862	1,00000
DIECISÉIS	405.536	1.670.353	1,06480	1,00000
TOTAL	2.045.969	8.973.169		

(1) En millones de pesetas.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de la Renta Nacional de la Fundación BBV (1995).

Estos cocientes de localización modificados son los elementos de la diagonal principal de la matriz P. A partir de esta matriz diagonal, obtenemos la matriz de coeficientes

técnicos para el interior de la provincia de Sevilla y posteriormente, calculamos la matriz inversa de Leontief para la provincia de Sevilla (ver Tablas 4.5 y 4.6).

Tabla 4.5

Matriz de Coeficientes Técnicos Interior de la Provincia de Sevilla (1995)

SECT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0,04013	0,00000	0,00018	0,00137	0,00000	0,00000	0,16343	0,02274	0,01440	0,00021	0,00000	0,00426	0,00000	0,00000	0,00000	0,00219
2	0,02147	0,27703	0,02997	0,02083	0,00598	0,00520	0,01004	0,00552	0,01172	0,00914	0,01357	0,02009	0,04679	0,00549	0,00499	0,01405
3	0,00001	0,00101	0,14898	0,01730	0,02387	0,00064	0,00905	0,00032	0,00081	0,00242	0,12667	0,00275	0,00230	0,00000	0,00024	0,00015
4	0,05559	0,00213	0,02243	0,10352	0,00333	0,00442	0,01117	0,00281	0,02195	0,04978	0,01307	0,00299	0,00143	0,00199	0,00675	0,04326
5	0,00910	0,01020	0,02924	0,00967	0,14351	0,07596	0,00821	0,00738	0,00900	0,06520	0,14643	0,00998	0,00790	0,00318	0,00303	0,01496
6	0,00286	0,00000	0,00017	0,00000	0,00011	0,03911	0,00003	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00658	0,00782	0,00000	0,00034	0,00001
7	0,04296	0,00303	0,00458	0,00077	0,00002	0,00011	0,15076	0,00110	0,00002	0,00044	0,00023	0,06261	0,00000	0,00000	0,00007	0,00700
8	0,00065	0,00073	0,00222	0,00072	0,00069	0,00694	0,00631	0,18188	0,00418	0,01022	0,00000	0,00079	0,00022	0,00001	0,00106	0,00266
9	0,00034	0,00042	0,00523	0,00280	0,00144	0,00102	0,01377	0,00262	0,18440	0,00271	0,00129	0,01603	0,00216	0,00438	0,00738	0,01066
10	0,00181	0,00046	0,01159	0,00694	0,00702	0,00582	0,01591	0,00492	0,00462	0,11321	0,01803	0,00794	0,01046	0,00145	0,00195	0,00232
11	0,01160	0,00127	0,00127	0,00030	0,00038	0,00079	0,00091	0,00060	0,00103	0,00072	0,17172	0,00597	0,00247	0,00462	0,00683	0,00907
12	0,03119	0,00849	0,02747	0,00334	0,00444	0,00799	0,01442	0,00636	0,00754	0,01850	0,02307	0,05084	0,04014	0,00858	0,01269	0,01731
13	0,01274	0,02009	0,07295	0,02164	0,01445	0,01091	0,03268	0,01338	0,03052	0,02260	0,03084	0,05910	0,12986	0,03089	0,01783	0,01459
14	0,00222	0,00272	0,00475	0,00161	0,00107	0,00270	0,00386	0,00337	0,00304	0,00354	0,00689	0,01149	0,01126	0,67773	0,00512	0,00378
15	0,00357	0,02856	0,01709	0,01062	0,00653	0,01723	0,02800	0,00977	0,01326	0,01305	0,02198	0,07223	0,03082	0,09787	0,06835	0,06792
16	0,00120	0,00003	0,00024	0,00072	0,00000	0,00001	0,00033	0,00000	0,00047	0,00005	0,00001	0,00082	0,00004	0,00246	0,00308	0,04003

Tabla 4.6

Matriz Inversa de Leontief para la Provincia de Sevilla [1995]

SECT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1,05177	0,00120	0,00251	0,00214	0,00036	0,00056	0,20361	0,02983	0,01911	0,01087	0,00142	0,01878	0,00117	0,00119	0,00056	0,00474
2	0,03762	1,38699	0,05934	0,03612	0,01338	0,01057	0,03004	0,01282	0,02563	0,02125	0,03983	0,03903	0,07811	0,03697	0,01063	0,02598
3	0,00502	0,00290	1,17810	0,02349	0,03323	0,00391	0,01498	0,00139	0,00288	0,00757	0,18710	0,00675	0,00472	0,00462	0,00224	0,00411
4	0,06715	0,00428	0,03201	1,11730	0,00607	0,00648	0,03056	0,00664	0,03231	0,06474	0,02587	0,00853	0,00408	0,01195	0,00918	0,05257
5	0,01727	0,01816	0,04526	0,01536	1,17032	0,09406	0,01905	0,01257	0,01574	0,08893	0,21779	0,01900	0,01569	0,01993	0,00674	0,02300
6	0,00361	0,00042	0,00139	0,00033	0,00040	1,04094	0,00133	0,00035	0,00055	0,00053	0,00093	0,00804	0,00981	0,00141	0,00071	0,00042
7	0,05627	0,00616	0,00977	0,00192	0,00088	0,00105	1,19029	0,00397	0,00216	0,00324	0,00462	0,07946	0,00419	0,00327	0,00143	0,01070
8	0,00157	0,00143	0,00380	0,00129	0,00127	0,00910	0,00999	1,22256	0,00653	0,01445	0,00133	0,00223	0,00085	0,00090	0,00157	0,00385
9	0,00277	0,00180	0,00956	0,00454	0,00273	0,00213	0,02182	0,00461	1,22706	0,00522	0,00538	0,02376	0,00504	0,02127	0,01042	0,01547
10	0,00496	0,00181	0,01815	0,00981	0,01023	0,00819	0,02378	0,00760	0,00776	1,13252	0,03052	0,01296	0,01488	0,00863	0,00331	0,00468
11	0,01545	0,00286	0,00304	0,00090	0,00090	0,00147	0,00519	0,00172	0,00239	0,00185	1,20891	0,00944	0,00468	0,02106	0,00930	0,01261
12	0,03813	0,01514	0,04096	0,00706	0,00809	0,01090	0,02995	0,01101	0,01364	0,02576	0,04091	1,06201	0,05165	0,03965	0,01640	0,02286
13	0,02490	0,03567	0,10745	0,03256	0,02414	0,01748	0,05617	0,02223	0,04764	0,03720	0,06986	0,08257	1,15896	0,12412	0,02561	0,02559
14	0,01163	0,01457	0,02447	0,00818	0,00602	0,01084	0,02082	0,01484	0,01493	0,01629	0,03489	0,04455	0,04440	3,11553	0,01921	0,01654
15	0,01352	0,04698	0,03429	0,01724	0,01161	0,02326	0,04556	0,01701	0,02343	0,02339	0,04485	0,09478	0,05038	0,33769	1,07877	0,08293
16	0,00149	0,00025	0,00055	0,00093	0,00008	0,00014	0,00094	0,00015	0,00078	0,00027	0,00037	0,00140	0,00038	0,00913	0,00354	1,04209

4.3. Desfase Temporal de la TIO

Dado que la TIO no se publica anualmente dada su dificultad metodológica, ello puede ocasionar un desfase temporal importante con el estudio a realizar. En nuestro caso, la TIO andaluza más reciente corresponde al año 1995, mientras que el estudio recoge la información para el año 2002. Por

ello, será necesario el cálculo de unos índices de precios para cada uno de los dieciséis sectores considerados anteriormente.

La información necesaria sobre los precios por sectores⁴ se elaboró a partir de datos del INE, identificando los 16 sectores considerados (ver Tabla 4.7)⁵.

Tabla 4.7
Índices de Precios

SECTOR	1995	2002	1995/2002	2002/1995
UNO	100,00	99,50	1,00503	0,99500
DOS	106,32	102,27	1,03960	0,96191
TRES	92,58	102,90	0,89975	1,11142
CUATRO	94,13	100,28	0,93867	1,06533
CINCO	93,79	102,61	0,91401	1,09407
SEIS	93,04	102,80	0,90505	1,10492
SIETE	92,94	107,04	0,86828	1,15171
OCHO	92,62	105,95	0,87423	1,14386
NUEVE	96,97	104,95	0,92393	1,08233
DIEZ	94,08	102,91	0,91422	1,09383
ONCE	122,00	145,60	0,83791	1,19344
DOCE	85,30	104,61	0,81545	1,22632
TRECE	87,50	101,32	0,86359	1,15795
CATORCE	10,00	4,06	2,46305	0,40600
QUINCE	86,14	102,07	0,84390	1,18497
DIECISÉIS	83,16	102,72	0,80964	1,23512

⁴ Los datos sobre los precios de los sectores 2 a 10 proceden del Índice de Precios Industriales. Los datos de los sectores 12, 13, 15 y 16 proceden del Índice de Precios de Consumo. Los precios del sector 1 se han basado en el Índice de precios percibidos por los agricultores, los del sector 11 en el Índice Nacional de la Mano de Obra en Construcción y los del sector 14 son una media ponderada de diferentes tipos de interés.

⁵ Como es sabido, las series de Índices de Precios de Consumo base 1992 y base 2001 no se pueden enlazar debido al cambio de sistema de medición del IPC que emplea el INE pues la base 2001 incluye precios rebajados, lo cual provoca una ruptura de las series del IPC que no tiene solución a través de los enlaces legales habituales. A pesar de ello, y por necesidades del estudio, hemos optado, con las matizaciones que ello supone, por calcular índices de precios de los años 1995 y 2002 de la forma habitual en economía.

4.4. Coeficientes de Desagregación de Compras, Inversiones y Consumo

Los coeficientes de desagregación (Tabla 4.8) se calculan para separar por sectores la parte de las compras e inversiones por un lado (para el efecto indirecto) y la parte del consumo⁶ por otro (para el efecto inducido), que se queda en el interior de la provincia.⁷ Estos coeficientes se obtienen a partir de la información disponible en la TIOAN-95. Para las compras de las empresas del sector de la moda se asumió una

distribución sectorial de las compras análoga a la del *sector 6, Industria Textil y de la Confección* y para las inversiones, se han calculado unos coeficientes a partir de la columna de *Formación Bruta de Capital* de la TIOAN-95. Para estimar la parte de esas compras e inversiones que se queda en el interior de la provincia, se utilizaron los cocientes de localización antes explicados. Los coeficientes de desagregación del consumo provienen de la columna de *Consumo Privado* de la TIOAN-95 y los ya calculados cocientes de localización.

Tabla 4.8
Coeficientes de Desagregación de Compras, FBK y Consumo

SECTOR	COMPRAS (sector 6	FBK	CONSUMO
UNO	0,03144	0,01612	0,02098
DOS	0,02965	-0,00212	0,02498
TRES	0,00053	0,00078	0,00084
CUATRO	0,00065	0,00087	0,00508
CINCO	0,00500	0,04384	0,00279
SEIS	0,00000	0,01400	0,00057
SIETE	0,00266	0,00801	0,07419
OCHO	0,19407	0,00029	0,00906
NUEVE	0,00328	0,00072	0,00304
DIEZ	0,00847	0,01822	0,00848
ONCE	0,00218	0,59541	0,00979
DOCE	0,01677	0,04655	0,40697
TRECE	0,03014	0,00143	0,03861
CATORCE	0,00883	0,00000	0,01554
QUINCE	0,03098	0,01591	0,10658
DIECISÉIS	0,00002	0,00000	0,10161

Fuente: elaboración propia basándose en datos TIOAN-95.

⁶ Para calcular el porcentaje que representa el consumo respecto a los sueldos y salarios netos de Seguridad Social y de Retenciones, fue necesario acudir a diversas fuentes: TIOAN-95, Contabilidad Regional de Andalucía (1995), Memoria de la Agencia Tributaria para España (1995) e Informe de la Renta Nacional de la Fundación BBV (1995).

⁷ Cuando las empresas proporcionaban el dato de compras o inversiones en el interior de la provincia, sólo ha sido necesario distribuirlo entre los dieciséis sectores considerados, mediante unos coeficientes contruidos a partir de los datos de valor añadido sectorial de la provincia de Sevilla.

5. Resultados del Estudio de Impacto

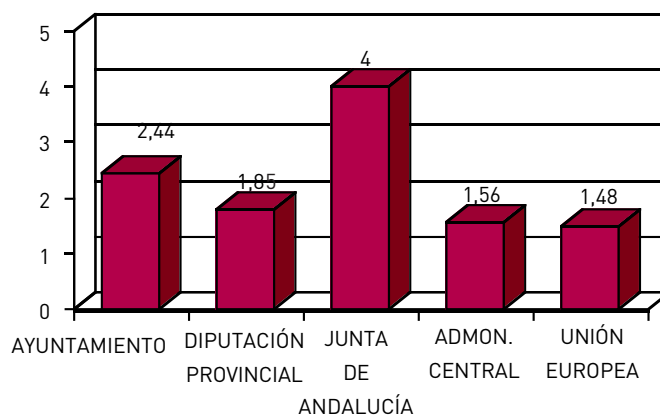
5.1. Marco Institucional

En la campaña de encuestas y entrevistas que hemos realizado sobre los empresarios y diseñadores de la provincia de Sevilla, solicitamos tanto información cuantitativa como cualitativa. La información cuantitativa es la principal fuente estadística del estudio de Impacto Económico que se presenta en el subepígrafe siguiente (Marco Económico), mientras que mediante la cualitativa pedíamos a los agentes económicos que explicitarán sus demandas, las deficiencias propias o estructurales del sector, así como aquellas propuestas de mejora que estimarán oportunas.

5.1.1. Apoyo institucional de la Administración Pública

Como se observa en el **gráfico 4.1**, la institución más valorada en cuanto al respaldo recibido por los empresarios en el desarrollo de su actividad ha sido la Administración Autonómica. En segundo y tercer lugar, se encuentran el Ayuntamiento de Sevilla y la Diputación de Sevilla, es decir, las instituciones que han financiado el estudio. Hay que destacar que en un número significativo de respuestas no se han marcado ninguna de las opciones, manifestando los empresarios no haber recibido ninguna ayuda pública. Esto ha reducido obviamente la nota media global que reciben el conjunto de instituciones, que se han ordenado desde un mayor apoyo, a un menor apoyo

Gráfico 4.1.
Valoración del apoyo institucional



Fuente: elaboración propia según datos de la encuesta.

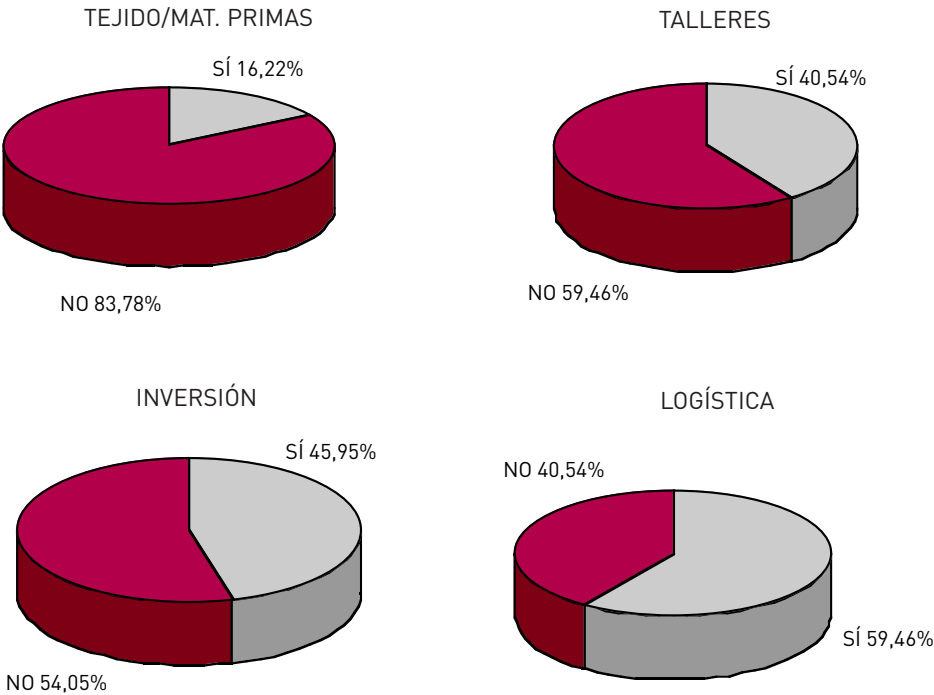
Aparte de estas instituciones, algunos empresarios del sector han destacado el apoyo de otras entidades como la Cámara de Comercio, EXTENDA (organismo creado por la Junta de Andalucía para la promoción del sector de la moda) y AECON (Asociación de empresarios de la Confección).

5.1.2. Sectores de aprovisionamiento

Observamos en el sector textil de la provincia de Sevilla una especial dificultad para obtener inputs de proveedores locales, muy acusada en el caso de las materias primas, sobre todo en adquisición de tejidos e hilaturas. El principal problema está en las dificultades que se presentan en las condiciones de la compra, tanto en precio como

en flexibilidad sobre las cantidades, que por otro lado suelen ser muy escasas (comúnmente se realizan pedidos a demanda, cuando se ha vendido ya la prenda final al cliente). Esto, que muestra una vez más la debilidad industrial del sector, unido al carácter periférico de Sevilla, muy alejada no sólo de los principales centros industriales europeos del sector, sino también de los nacionales (Cataluña, Galicia...), impide el acceso de nuestras empresas y diseñadores a las llamadas economías de aglomeración, que se producen gracias a la densidad del complejo empresarial (tanto horizontal –número de productores finales del sector- como vertical –suma de productores, proveedores y otros servicios empresariales).

Gráfico 4.2
Valoración de la capacidad de aumentar las compras en Sevilla en determinados sectores de aprovisionamiento



Fuente: elaboración propia según datos de la encuesta.

Destacamos que, en los tejidos, muchos de los pedidos se realizan a distribuidores establecidos en Sevilla pero que forman parte de la red comercial de empresas fabricantes radicadas en Cataluña y Levante, principalmente. En pocos casos hemos encontrado un elevado porcentaje de compras de tejidos procedentes de importación.

Como observamos en el **gráfico 4.2**, el sector donde más facilidades pueden encontrar en la provincia de Sevilla es, según los empresarios, en la logística, que además es, como veremos en los siguientes apartados, la fase de producción que menos se subcontrata, y, por lo tanto, la que realizan la mayor parte de las empresas por sí misma.

Quedan en un nivel de valoración intermedio tanto los encargos a talleres de confección como las compras de bienes de inversión, aunque tenemos que precisar que, en este último apartado, los gastos de las empresas son muy pequeños debido a que este sector está muy maduro en cuanto a su proceso productivo y algunas fases, más intensivas en aplicación de avances tecnológicos, como el diseño o el patronaje, se realizan sólo en las empresas líderes del sector, quedando la mayor parte del mismo, como la sastrería a medida, los modistos/as, o las empresas de confección en serie, encuadradas en un sector industrial con un marcado carácter artesanal y muy intensivo en mano de obra.

5.1.3. Grado de subcontratación del proceso productivo

La principal característica en este punto es la escasez de subcontratación (sólo el 32 por ciento de las empresas encuestadas) en el sector textil de la provincia de Sevilla.

Esto, en primer lugar, se debe a la reducida dimensión de las empresas. La consideración de Personas Físicas (autónomos), como la forma jurídica de una gran parte de los diseñadores, modistos, y sastres, parece indicar una estructura productiva en la que intentan integrarse todos los factores del proceso productivo alrededor del propio empresario, asegurando un control muy cercano de todos los aspectos de la producción.

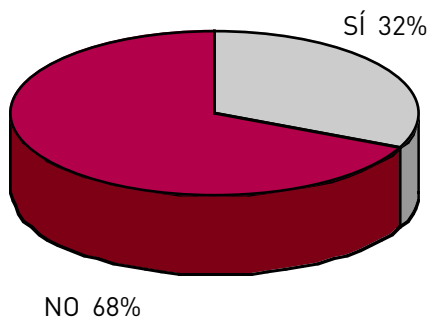
La elevada proporción de economía no formal en este sector también puede originar que no se admitan por los empresarios encuestados la mayor parte de las actividades realmente subcontratadas (muchas de ellas a personas que trabajan en su propio ámbito doméstico), que creemos no desea ser legalizada bien por razones económicas, contractuales (asegurándose una mayor flexibilidad en el proceso productivo, ya que se trabaja “a demanda” o por encargos determinados), o de mera competencia entre profesionales. Hemos observado que la mayor parte de ellos desean mantener una absoluta reserva sobre estas trabajadoras (comúnmente llamadas “pieceras”), cuyas condiciones económicas y el resultado de su labor en términos de calidad pueden condicionar, en determinados casos, la competitividad de la producción. Esto es especialmente aplicable a cierto segmento de la industria cuyo producto puede llegar a ser bastante homogéneo (bien por la ausencia de marca valorada por el consumidor o por la realización de un diseño de prenda demasiado acorde con la moda o el estilo actual de la demanda de un nivel socioeconómico medio-alto).

Dentro de las actividades productivas subcontratadas, cuando se admiten por los empresarios, se observa muy claramente que es sobre todo la confección (véase

Gráfico 4.4) la fase del proceso que con más frecuencia se externaliza en la empresa. En segundo lugar está la logística, aunque es de poca importancia cuantitati-

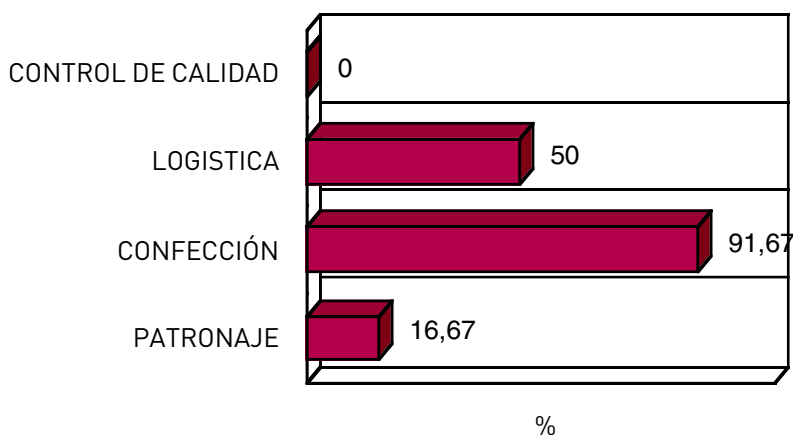
va, reduciéndose al transporte de la mercancía, cuando ésta no se distribuye mediante un establecimiento comercial propio.

Gráfico 4.3
Subcontratación del proceso de producción



Fuente: elaboración propia según datos de la encuesta.

Gráfico 4.4
Fases del proceso productivo subcontratadas



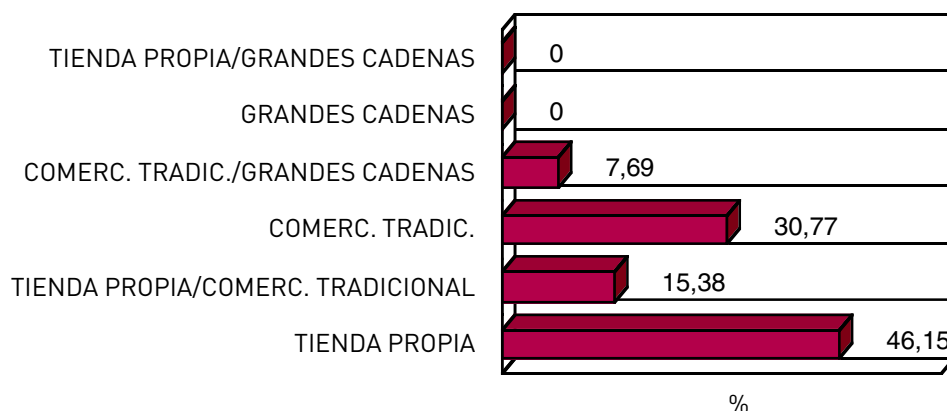
Fuente: elaboración propia según datos de la encuesta.

5.1.4. Canal de distribución

En la elección del canal de distribución, las empresas consultadas optan, mayoritariamente, por el establecimiento comercial propio, que en algunos casos se combina también con la distribución a través de comercio minorista. En segundo lugar, se encuentran las firmas que se distribuyen exclusivamente a través del comercio

minorista, siendo por último sólo una pequeña parte la que opta por vender su producción a las grandes cadenas. El pequeño tamaño de las empresas impide hacer frente al volumen de producción que exigen los grandes comercios que, además, suelen imponer unas condiciones muy exigentes por su elevado poder de negociación.

Gráfico 4.5
Canal de Ventas



Fuente: elaboración propia según datos de la encuesta.

5.1.5. Principales deficiencias que condicionan la competitividad

En el sector empresarial parece existir plena conciencia de cuáles son los condicionantes de la pérdida de competitividad de la industria textil sevillana en comparación con el desarrollo del sector en otras comunidades autónomas, en algunas de las cuáles se han ejecutado modelos de desarrollo con resultados exitosos, como en la comunidad gallega, Madrid o Cataluña.

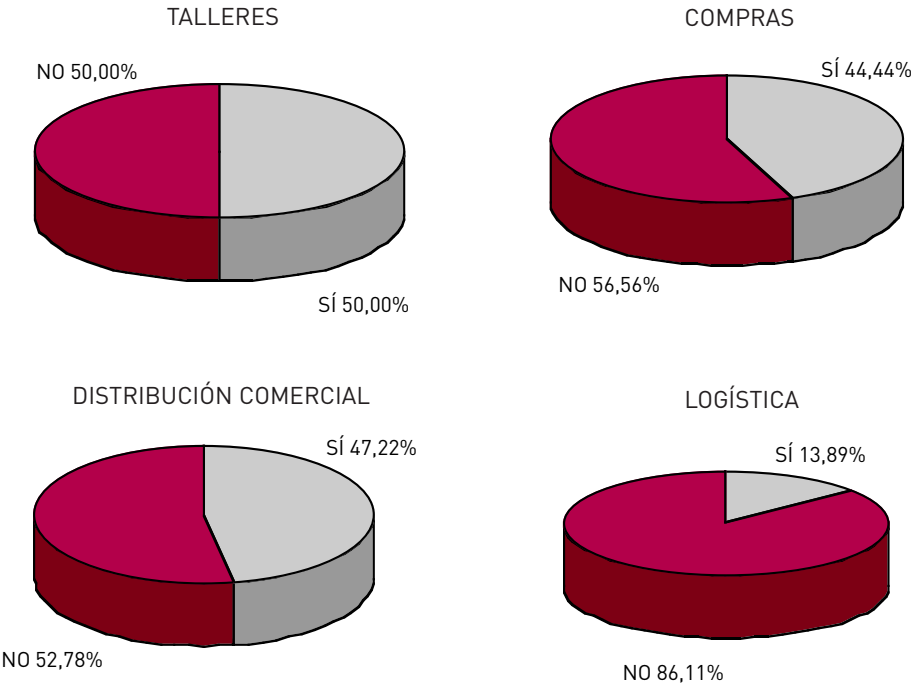
Los principales elementos del proceso productivo que condicionan la competitividad son los talleres de confección, el aprovisionamiento de inputs (compras) y la distribución comercial. En el caso de los talleres de confección, esta deficiencia está causada tanto por su escasez como por la muy baja cualificación de su mano de obra. De hecho, algunos empresarios han añadido explícitamente la falta de mano de obra cualificada como uno de los principales obstáculos que encuentran para desarro-

llar su actividad con los requerimientos de producción y calidad que se requieren actualmente.

Por el contrario, ningún empresario ha planteado como problema el coste de dicha mano de obra. La competencia de los nuevos productores provenientes de países emergentes ha sido expuesta más como una queja general que como una compe-

tencia real para la mayoría de los empresarios, que trabajan para un segmento del mercado que, por sus exigencias en imagen de marca, diseño, atención personalizada y calidad de la prenda, no encuentra una competencia directa en la producción textil que se realiza en dichos países, más seriada y de menor calidad en términos generales.

Gráfico 4.6
Fases del proceso productivo donde se observan deficiencias que condicionan la competitividad



Fuente: elaboración propia según datos de la encuesta.

5.1.6. Medidas propuestas para favorecer el desarrollo del sector

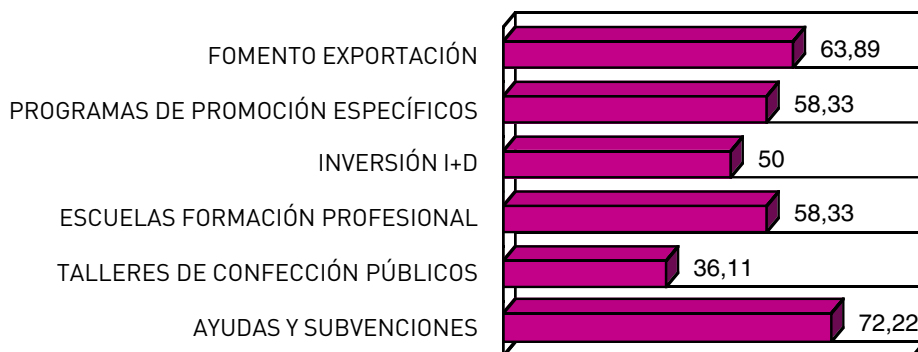
Se demandó a los empresarios y diseñadores que revelaran sus preferencias respecto a una batería de medidas propuestas para mejorar el sector y han sido bastantes los que han optado por señalar todas las que se planteaban. También se pedía que se indicase dónde (comarca, país o comunidad autónoma) habían observado que la aplicación de tal medida concreta hubiese tenido éxito, lo que prácticamente no ha sido respondido por ninguno de los empresarios encuestados.

No obstante, nos parece interesante resaltar que las medidas más apoyadas por los empresarios tienen que ver con la promoción comercial, tanto específica de la procedencia de la producción (creación y difusión de una marca como “moda sevillana”) como medidas de apoyo a la exportación (asistencia a ferias internacionales, ayudas directas a la promoción internacional de los diseñadores, etc...)

Del resto de medidas propuestas, destaca el interés mostrado por los empresarios hacia la creación de escuelas de formación profesional donde puedan, mediante su implicación en los programas de desarrollo formativo, participar en la consecución de una mano de obra cualificada que sea capaz de generar por sí misma valor añadido a las prendas. Además, mediante la obtención de incrementos de productividad en las diversas fases del proceso productivo del sector textil, podría generarse una salida profesional digna para muchos jóvenes en un sector en el que una de las causas de la escasez de mano de obra se ha justificado en los últimos tiempos en los bajos salarios que resultan para el empleado medio en la confección textil.

Destaca, por último, el escaso interés que despierta entre el sector empresarial textil la creación de talleres de confección públicos, cuando previamente se había expuesto la escasez de talleres como uno de los obstáculos de la competitividad.

Gráfico 4.7
Medidas de Apoyo al Sector



Fuente: elaboración propia según datos de la encuesta.

5.2. Marco Económico

En los siguientes cuadros, se recogen los efectos directo, indirecto e inducido de la industria de la moda en la provincia de Sevilla para el año 2002. En el caso de los efectos indirecto e inducido, se ofrece

también la desagregación del mismo por ramas de actividad de la economía.

Posteriormente, se muestran los resultados del sector de los sastres y de la moda novias, que no están incluidos en los datos de la industria de la moda.

5.2.1. Industria de la Moda

Tabla 4.9
Impacto Total de la Industria de la Moda en la Provincia de Sevilla (2002)

EFFECTOS	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
EFFECTO DIRECTO	664,31	11.019.920,27	46.479.913,20	7.842.581,63	5.393.910,69
EFFECTO INDIRECTO	311,60	4.269.004,49	21.124.900,32	4.537.837,35	1.624.679,47
EFFECTO INDUCIDO	168,89	2.113.560,27	9.660.550,67	3.029.646,00	753.828,86
TOTAL	1.144,80	17.402.485,02	77.265.364,19	15.410.064,99	7.772.419,02

(1) Euros de 2002.
(2) Puestos de trabajo.

Tabla 4.10
Impacto Indirecto por Sectores de la Industria de la Moda en la Provincia de Sevilla (2002)

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
UNO	22,16	157.747,85	876.600,97	306.758,18	552,19
DOS	1,79	66.558,82	1.213.454,88	133.257,12	228.945,95
TRES	8,66	113.494,86	952.854,48	117.030,83	1.465,51
CUATRO	0,61	12.441,95	330.644,57	24.540,59	119,19
CINCO	5,94	80.485,30	1.225.244,03	117.875,85	469,06
SEIS	1,04	18.689,97	111.475,99	10.454,85	3.142,94
SIETE	2,48	38.929,14	449.986,53	48.466,79	17.685,72
OCHO	62,35	529.255,84	6.452.980,66	448.328,04	6.358,80
NUEVE	1,25	15.232,27	253.164,83	21.426,43	269,83

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
DIEZ	6,35	66.532,69	565.476,86	41.041,16	665,80
ONCE	80,65	1.488.670,61	1.470.906,39	865.529,82	108.937,35
DOCE	39,65	362.258,15	1.608.739,60	661.913,29	8.888,56
TRECE	24,54	389.613,45	1.876.668,59	513.731,75	15.467,10
CATORCE	10,67	425.849,98	1.255.843,83	- 294.303,64	2.544,26
QUINCE	33,97	298.459,81	2.120.130,13	1.469.978,88	160.087,57
DIECISÉIS	9,49	204.783,79	360.727,98	51.807,41	-
SUMA	311,60	4.269.004,49	21.124.900,32	4.537.837,35	555.599,83
TOTAL	311,60	4.269.004,49	21.124.900,32	4.537.837,35	1.624.679,47

(1) Euros de 2002.

(2) Puestos de trabajo.

Nota: Los impuestos ligados a la producción están desagregados en 16 sectores. Para calcular los impuestos totales se les ha añadido, mediante los ratios correspondientes, los impuestos sobre sociedades y sobre la renta de las personas físicas.

Tabla 4.11
Impacto Inducido por Sectores de la Industria de la Moda en
la Provincia de Sevilla (2002)

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
UNO	6,82	48.515,47	269.599,29	94.343,71	169,83
DOS	0,58	21.455,03	391.153,37	42.955,01	73.800,01
TRES	0,58	7.641,80	64.157,33	7.879,89	98,68
CUATRO	0,30	6.019,39	159.965,08	11.872,68	57,66
CINCO	0,53	7.249,25	110.356,83	10.616,99	42,25
SEIS	0,26	4.580,86	27.322,43	2.562,45	770,32
SIETE	5,64	88.512,90	1.023.130,96	110.198,57	40.211,89
OCHO	1,09	9.262,19	112.929,81	7.845,92	111,28
NUEVE	0,71	8.679,67	144.258,60	12.209,22	153,75
DIEZ	1,46	15.255,12	129.656,85	9.410,23	152,66
ONCE	2,26	41.630,36	41.133,59	24.204,36	3.046,41
DOCE	85,83	784.249,76	3.482.747,43	1.432.970,77	19.242,77
TRECE	10,22	162.304,74	781.780,50	214.009,80	6.443,27

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
CATORCE	4,27	170.431,57	502.607,60	- 117.784,75	1.018,25
QUINCE	23,87	209.686,86	1.489.525,32	1.032.753,00	112.471,63
DIECISÉIS	24,48	528.085,30	930.225,67	133.598,13	-
SUMA	168,89	2.113.560,27	9.660.550,67	3.029.646,00	257.790,66
TOTAL	168,89	2.113.560,27	9.660.550,67	3.029.646,00	753.828,86

(1) Euros de 2002.

(2) Puestos de trabajo.

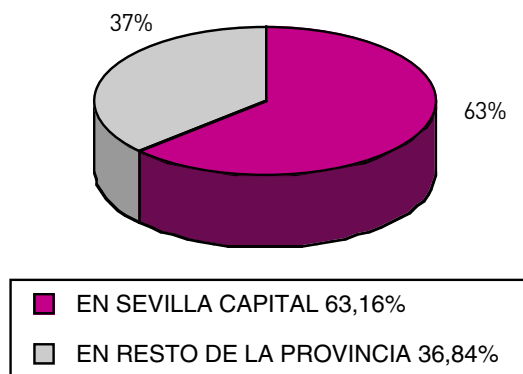
Nota: Los impuestos ligados a la producción están desagregados en 16 sectores. Para calcular los impuestos totales se les ha añadido, mediante los ratios correspondientes, los impuestos sobre sociedades y sobre la renta de las personas físicas.

- Estos resultados son imputados aproximadamente en un 44 por ciento a la labor de diseño, mientras que un 15 por ciento se debe a la de establecimiento comercial. Además, dentro del efecto directo se encuentra recogido como media un 40 por ciento de la labor de taller que en los demás casos se observa en el efecto indirecto.

- Un 63 por ciento de los diseñadores se encuentran en la ciudad de Sevilla mientras que el 37 por ciento restante se encuentra en el resto de la provincia. En algunos casos, se produce un desplazamiento de la capital a los municipios cercanos debido a la mayor facilidad para encontrar talleres o costureras.

Gráfico 4.8

Distribución espacial de los diseñadores en la provincia de Sevilla



Fuente: elaboración propia.

- Considerando el efecto directo, se observa las siguientes conclusiones:

a) el Gasto de Personal por empleo es 16.600 euros.

b) los beneficios (medidos mediante el E.B.E.) suponen un 16,87 por ciento con respecto a las Ventas.

c) la relación Impuestos/Ventas es de un 11,60 por ciento.

d) el empleo medio es de 17,5 puestos de trabajo por diseñador, aunque con grandes diferencias según la empresa considerada.

- Para el efecto indirecto se consideran las compras de tejidos y materias primas, los

encargos a talleres, otros gastos y las inversiones que se efectúan dentro de la provincia de Sevilla. Respecto a la compra de tejidos, como media, se observa que un 7 por ciento procede de la provincia mientras que el 94 por ciento restante procede del exterior. Por su parte, un 79 por ciento de los encargos a talleres y un 63 por ciento de la inversión, como media, se realiza en la provincia de Sevilla.

- En los diseñadores, se encuentra un mayor porcentaje de Sociedades de Responsabilidad Limitada o Anónimas (casi un 75 por ciento) frente al empresario individual.

5.2.2. Sastres

Tabla 4.12

Impacto Total de los Sastres en la Provincia de Sevilla (2002)

EFFECTOS	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
EFFECTO DIRECTO	76,00	890.350,05	3.056.028,20	201.887,71	144.012,16
EFFECTO INDIRECTO	7,94	109.394,31	567.991,12	119.497,92	41.463,77
EFFECTO INDUCIDO	10,68	133.620,35	610.744,90	191.535,75	47.657,44
TOTAL	94,61	1.133.364,71	4.234.764,23	512.921,38	233.133,36

(1) Euros de 2002.

(2) Puestos de trabajo.

Tabla 4.13

Impacto Indirecto por sectores de los Sastres en la Provincia de Sevilla (2002)

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
UNO	0,70	5.015,25	27.869,61	9.752,71	17,56
DOS	0,05	1.715,51	31.276,09	3.434,62	5.900,95
TRES	0,10	1.255,17	10.537,84	1.294,27	16,21
CUATRO	0,02	372,38	9.895,98	734,48	3,57
CINCO	0,07	987,85	15.038,23	1.446,77	5,76

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
SEIS	0,02	338,74	2.020,43	189,49	56,96
SIETE	0,11	1.681,19	19.433,12	2.093,09	763,78
OCHO	1,37	11.663,63	142.209,41	9.880,16	140,13
NUEVE	0,04	486,91	8.092,62	684,91	8,63
DIEZ	0,11	1.143,38	9.717,88	705,30	11,44
ONCE	0,48	8.888,34	8.782,28	5.167,78	650,43
DOCE	1,48	13.518,59	60.034,25	24.700,99	331,70
TRECE	0,70	11.043,38	53.193,17	14.561,45	438,41
CATORCE	0,48	19.014,61	56.074,63	- 13.140,94	113,60
QUINCE	1,21	10.664,96	75.759,29	52.527,22	5.720,46
DIECISÉIS	1,00	21.604,40	38.056,29	5.465,61	-
SUMA	7,94	109.394,31	567.991,12	119.497,92	14.179,57
TOTAL	7,94	109.394,31	567.991,12	119.497,92	41.463,77

(1) Euros de 2002.

(1) Puestos de trabajo.

Nota: Los impuestos ligados a la producción están desagregados en 16 sectores. Para calcular los impuestos totales se les ha añadido, mediante los ratios correspondientes, los impuestos sobre sociedades y sobre la renta de las personas físicas.

Tabla 4.14

Impacto Inducido por sectores de los Sastres en la Provincia de Sevilla (2002)

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
UNO	0,43	3.067,17	17.044,20	5.964,46	10,74
DOS	0,04	1.356,40	24.728,91	2.715,64	4.665,67
TRES	0,04	483,12	4.056,06	498,17	6,24
CUATRO	0,02	380,55	10.113,07	750,60	3,65
CINCO	0,03	458,30	6.976,81	671,21	2,67
SEIS	0,02	289,60	1.727,34	162,00	48,70
SIETE	0,36	5.595,83	64.682,86	6.966,81	2.542,22
OCHO	0,07	585,56	7.139,48	496,02	7,04
NUEVE	0,05	548,73	9.120,10	771,87	9,72
DIEZ	0,09	964,44	8.196,97	594,92	9,65
ONCE	0,14	2.631,89	2.600,49	1.530,21	192,60
DOCE	5,43	49.580,67	220.181,06	90.593,14	1.216,54

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
TRECE	0,65	10.260,99	49.424,56	13.529,81	407,35
CATORCE	0,27	10.774,77	31.775,11	- 7.446,41	64,37
QUINCE	1,51	13.256,51	94.168,54	65.291,17	7.110,51
DIECISÉIS	1,55	33.385,82	58.809,34	8.446,14	-
SUMA	10,68	133.620,35	610.744,90	191.535,75	16.297,66
TOTAL	10,68	133.620,35	610.744,90	191.535,75	47.657,44

(1) Euros de 2002.

(1) Puestos de trabajo.

Nota: Los impuestos ligados a la producción están desagregados en 16 sectores. Para calcular los impuestos totales se les ha añadido, mediante los ratios correspondientes, los impuestos sobre sociedades y sobre la renta de las personas físicas.

- De los resultados obtenidos para el sector de sastres, se puede considerar que aproximadamente un 20 por ciento es confección a medida y un 80 por ciento es establecimiento comercial.

- Además, el 83 por ciento de los sastres considerados están en la ciudad de Sevilla, mientras que un 17 por ciento se encuentran fuera de ella.

- Todos los sastres considerados son personas físicas, con un empleo medio de 4,22 puestos de trabajo por empresa.

- Considerando el efecto directo, se observan las siguientes conclusiones:

a) el Gasto de Personal por empleo es bajo, 11.700 euros.

b) los beneficios (medidos mediante el E.B.E.) suponen un 6,61 por ciento con respecto a las Ventas.

c) la relación Impuestos/Ventas es de un 5 por ciento.

- Los efectos indirectos no son muy elevados y además, son inferiores al efecto inducido. Esta situación se debe a que, de los gastos considerados para dicho efecto, casi el 100 por ciento de la compra de tejidos y materias primas se produce fuera de la provincia, a pesar de que los encargos a talleres en la provincia suponen un 80 por ciento. Además, aunque casi el 100 por ciento de la inversión también suele realizarse dentro de la provincia, las cifras de inversión en este sector son muy bajas.

5.2.3. Moda Novias

Tabla 4.15

Impacto Total del Sector Novias en la Provincia de Sevilla (2002)

EFFECTOS	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
EFFECTO DIRECTO	152,16	2.611.102,75	11.531.561,17	1.053.448,82	616.177,08
EFFECTO INDIRECTO	68,40	942.549,73	4.491.795,12	984.410,41	353.494,46
EFFECTO INDUCIDO	39,17	490.244,45	2.240.783,68	702.732,33	174.852,08
TOTAL	259,74	4.043.896,92	18.264.139,96	2.740.591,56	1.144.523,62

(1) Euros de 2002.

(2) Puestos de trabajo.

Tabla 4.16

Impacto Indirecto por Sectores del Sector Novias en la Provincia de Sevilla (2002)

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
UNO	4,36	31.021,72	172.386,94	60.325,17	108,59
DOS	0,38	14.120,94	257.443,36	28.271,48	48.572,56
TRES	2,32	30.362,67	254.912,01	31.308,63	392,06
CUATRO	0,13	2.600,40	69.105,58	5.129,05	24,91
CINCO	1,55	21.068,98	320.737,36	30.856,86	122,79
SEIS	0,26	4.616,92	27.537,52	2.582,62	776,39
SIETE	0,43	6.722,21	77.702,82	8.369,15	3.053,94
OCHO	13,61	115.484,21	1.408.047,47	97.825,67	1.387,50
NUEVE	0,25	3.009,35	50.016,22	4.233,09	53,31
DIEZ	1,54	16.081,19	136.677,82	9.919,80	160,93
ONCE	22,76	420.163,55	415.149,76	244.287,81	30.746,56
DOCE	7,49	68.447,27	303.965,08	125.065,94	1.679,46
TRECE	5,09	80.854,50	389.455,50	106.612,14	3.209,81
CATORCE	1,74	69.552,71	205.112,95	- 48.067,67	415,55
QUINCE	6,40	56.269,79	399.716,40	277.140,85	30.181,93

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
DIECISÉIS	0,10	2.173,32	3.828,32	549,82	-
SUMA	68,40	942.549,73	4.491.795,12	984.410,41	120.886,28
TOTAL	68,40	942.549,73	4.491.795,12	984.410,41	353.494,46

(1) Euros de 2002.

(2) Puestos de trabajo.

Nota: Los impuestos ligados a la producción están desagregados en 16 sectores. Para calcular los impuestos totales se les ha añadido, mediante los ratios correspondientes, los impuestos sobre sociedades y sobre la renta de las personas físicas.

Tabla 4.17

Impacto Inducido por Sectores del Sector Novias en la Provincia de Sevilla (2002)

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
UNO	1,58	11.253,26	62.534,08	21.883,21	39,39
DOS	0,13	4.976,54	90.728,79	9.963,50	17.118,06
TRES	0,14	1.772,53	14.881,42	1.827,76	22,89
CUATRO	0,07	1.396,21	37.104,21	2.753,89	13,38
CINCO	0,12	1.681,48	25.597,48	2.462,63	9,80
SEIS	0,06	1.062,54	6.337,49	594,37	178,68
SIETE	1,31	20.530,74	237.317,23	25.560,77	9.327,23
OCHO	0,25	2.148,38	26.194,29	1.819,88	25,81
NUEVE	0,17	2.013,27	33.461,06	2.831,95	35,66
DIEZ	0,34	3.538,46	30.074,16	2.182,72	35,41
ONCE	0,52	9.656,24	9.541,02	5.614,25	706,62
DOCE	19,91	181.908,27	807.830,10	332.380,38	4.463,40
TRECE	2,37	37.646,90	181.335,52	49.639,99	1.494,53
CATORCE	0,99	39.531,94	116.580,82	- 27.320,40	236,19
QUINCE	5,54	48.637,28	345.498,32	239.549,08	26.088,01
DIECISÉIS	5,68	122.490,42	215.767,67	30.988,35	-
SUMA	39,17	490.244,45	2.240.783,68	702.732,33	59.795,05
TOTAL	39,17	490.244,45	2.240.783,68	702.732,33	174.852,08

(1) Euros de 2002.

(2) Puestos de trabajo.

Nota: Los impuestos ligados a la producción están desagregados en 16 sectores. Para calcular los impuestos totales se les ha añadido, mediante los ratios correspondientes, los impuestos sobre sociedades y sobre la renta de las personas físicas.

En el sector de moda novias, encontramos un 69 por ciento de las empresas en Sevilla capital frente a un 31 por ciento en los pueblos de la provincia. El Gasto de Personal medio por empleado es de 17.000 euros mientras que el empleo medio es únicamente de 3,4 empleados por empresa considerada. Hay que tener en cuenta que en su mayoría son tiendas de novias y complementos que encargan la confección a talleres externos, por lo que la actividad económica de los mismos estaría incluida en el efecto indirecto.

Este empleo medio no muy elevado también se explica por el minifundismo empresarial del sector frente a otras comunidades autónomas con importantes cadenas de moda novias como Pronovias o Rosa Clará. Sí existen algunos grupos de empresas sevillanas como Casablanca Difusiones con el Taller de la Novia y Donna Luna, o Reyesol y Nuevo Día.

6. El sector de la Moda Flamenca

6.1. El traje de flamenca

El sector de la moda flamenca constituye, sin lugar a dudas, el principal abanderado del sector del diseño de moda de nuestra provincia. Sevilla ha sabido liderar históricamente la creación, desarrollo y diseño creativo del traje de flamenca, un artículo, por tanto, directamente enraizado con el folclore histórico sevillano.

Podemos datar el embrión del traje actual en la segunda mitad del siglo XIX. En esa época, la juventud acomodada de Andalucía Occidental, incorporó como propios los

cantes y bailes gitanos, imitando los atuendos de las clases populares andaluzas, los majos y las majas.

En 1847 surge la Feria de Ganado de Sevilla⁸. Dado que muchos de los tratantes de ganado eran de etnia gitana, en las ferias de ganado de la época era costumbre que, como parte del ceremonial del trato mercantil de la compraventa de las bestias, se entrelazaran comidas y bebidas, en pequeñas “casas temporales”, y se acompañaran las mismas con cantos y bailes de la zona. En estas improvisadas “casas temporales”, construidas con materiales ligeros de fácil montaje, se dormía, comía y se hacía vida social, durante todo el período de la feria.

Probablemente es aquí, donde lo gitano y lo popular andaluz se fusionaron y complementaron, tal y como se observan en los grabados de la época. En estos grabados aparecen distintos atuendos femeninos, pero es el de maja el que guarda mayores coincidencias con los cánones del actual traje de flamenca: vestido largo, con talle ajustado, volantes, mantilla, mantón y tocado floral. Este atuendo de maja, lo podemos encontrar prácticamente involucionado en Cádiz, mientras que en las provincias de Sevilla, Huelva y Córdoba, se transformó vertiginosamente, siguiendo los dictados de las modas de las distintas épocas. Es ésta característica, de la continua mutación estética, única en el mundo, la que sin lugar a dudas le ha proporcionado al Traje de Flamenca la suficiente fuerza creativa, para impulsarlo por encima de los demás trajes regionales andaluces, e incluso nacionales, hasta convertirlo en la más clara referencia folclórica de España fuera de sus fronteras.

⁸ Hemos de recordar que la de Sevilla no es la feria más antigua de Andalucía, siendo ésta la del pueblo de Mairena del Alcor, a la que le corresponde dicho mérito y, por tanto, la deferencia anual de inaugurar el ciclo de ferias de Andalucía, que están ordenadas en el tiempo, según su antigüedad acreditada.

El diseño y confección de este traje regional no es sencillo. Al tratarse de un traje largo (con algunas modas, como la actual, de largos cortos), con volantes y adornos, exige un buen patronaje, fuertes conocimientos de variaciones en mangas y escotes y elevadas dosis de estética y sensibilidad para combinar todo ello, con los tejidos y los complementos de moda.

La producción ha sido tradicionalmente artesanal, realizada por modistas particulares y artesanos, e incluso en muchos casos se practica una elaboración de autoconsumo. No es, sin embargo, hasta la década de los años setenta del siglo XX, cuando aparecen diversas empresas industriales que ofrecen productos estándar, a precios más reducidos, al calor de las nuevas técnicas de producción en serie.

6.2. La estructura productiva de la Moda Flamenca

6.2.1. Producción

6.2.1.1. Tamaño y localización de la oferta

Por la propia opacidad de este sector, resulta particularmente difícil evaluar la importancia económica del mismo. La primera curiosidad que observamos es que según un informe elaborado para el Ayuntamiento de Sevilla (Instituto de Marketing y Comunicación S.L., 2001), el autoconsumo de las economías domésticas supone una cuota del 15 por ciento, y el consumo a empresas no legalizadas (modistas particulares, talleres no declarados....) alcanza el 45 por ciento del total del mercado. Es decir, las empresas legalizadas sólo pueden optar a 40 de cada 100 potenciales consumidores de estos productos. El anteriormente mencionado informe, cifra en unos 10 millones de euros el volumen de ingresos del sector formal, de los que un 43

por ciento corresponde al Traje de Flamenca, un 25 por ciento a los Complementos Textiles, un 17 por ciento a los Complementos No Textiles y el restante 17 por ciento a Otras Prendas.

En relación al sector de los complementos no textiles, se observa en los últimos años un paulatino desplazamiento de la fabricación hacia países del sudeste asiático (China e India, principalmente).

6.2.1.2. Identificación de los productos

El sector de la moda flamenca abarca diversas líneas de productos. En concreto, podemos distinguir tres mercados, algunos de ellos con diferentes submercados incluso. Estos tres grandes mercados son:

1. Textil,
2. Calzado y
3. Complementos.

1. Textil

Dentro del mercado textil, podemos distinguir dos submercados a su vez: a) Trajes regionales y b) Vestuario para el baile flamenco.

a) **Trajes regionales.** Comprende al Traje de Flamenca en sí, a las Faldas y Batas Rocieras (traje acortado y aligerado en peso para su uso en las romerías), y los Trajes de Corto de caballero (de uso más minoritario, como vestuario de monta ecuestre en Andalucía Occidental, y como simple prenda de vestuario para la feria en Andalucía Oriental) y de niño (de uso más generalizado hasta los 10-12 años).

b) **Vestuario para el baile flamenco.** Son prendas específicas para el baile flamenco. Aunque tienen una apariencia parecida, son prendas con pocos o ningún volante y con diseños adaptados, para facilitar el baile.

2. Calzado.

- a) Zapatos de flamenca. Tienen tacón, colores diversos e incluso algunos se forran con la misma tela de los trajes.
- b) Zapatillas y espartos de flamenca. Sin tacón, o con tacón de cuna y colores diversos.
- c) Botos rocieros, botos y botas. Se diferencia por la altura de la caña del boto. La más larga corresponde al boto rociero, a continuación estaría el boto normal y por último estaría la bota.
- d) Zapatos para baile flamenco. Son los mejor elaborados y los más especializados. Suelen llevar clavos en la puntera y el tacón, y suelen tener una mayor durabilidad.

3. Complementos.

Podemos distinguir entre: a) Complementos textiles y b) Complementos no textiles.

a) Complementos textiles

- Mantones bordados. Mantón cuadrado grande (lo más habitual es 160 x 160 cms.) que suele ser de seda natural y está bordados a mano, en hilo multicolor o monocolor. Se usa como prenda de adorno y/o abrigo, no sólo en ferias sino también en celebraciones y fiestas sociales. Esta prenda es originaria de China, y era importada a España desde la colonia de Filipinas, de donde toma su sobrenombre de "Mantón de Manila". Está rematado por un fleco en hilo de seda, labor en la que las artesanas de algunos pueblos de la provincia de Sevilla (Brenes, Carrión, Cantillana...) han alcanzado especial maestría.
- Mantoncillos. Tejidos en forma triangular, de diversos tamaños, aunque siempre mucho más pequeños que el mantón, y rematados en flecos más cortos, con algún tipo de adorno o nudo en su comienzo.
- Mantillas españolas. Las de uso festivo son de color blanco o tostados claros. Están realizadas en tejido de blonda, y su uso ha decaído a través de los siglos, hasta limitarse hoy en día a las corridas de toros.

- Sombreros de ala ancha. Es quizás el que más claramente ha caído en desuso con el transcurrir del tiempo. En la actualidad se usa básicamente como complemento indispensable con el traje de corto.

b) Complementos no textiles.

b.1) Complementos para el pelo:

- Peinetas. De tamaño grande, primitivamente eran de carey. Hoy en día están fabricadas con materiales plásticos. Sirven para levantar y sostener las mantillas.
- Peinecillos. De menor tamaño, son de muy diversos materiales, formas, tamaños y colores. Se utilizan para sostener el peinado y/o sujetar la flor al mismo. Este producto está sometido a los cambios estéticos de las modas, la mayoría marcadas y diseñadas por diseñadores andaluces.
- Flores. Este producto está igualmente sometido a los vaivenes de la moda. Su tamaño, forma, color e incluso la forma de colocarla en la cabeza, oscila enormemente según las mismas.

b.2) Bisutería:

- Collares. La estética flamenca exige que sean generosos en tamaño, pero el material, forma, colores y disposición oscilan enormemente según los cambios estéticos.
- Pendientes. Están íntimamente conectados en cuanto a diseño con el collar y la pulsera, con los que suele hacer juego. Su tamaño grande y el uso de colores llamativos, son quizás las dos señas de identidad de este complemento en el sector de la flamenca.
- Pulseras. Van en consonancia estética con los dos complementos anteriores.

- **Broches.** Aunque no deben desentonar, y en muchas ocasiones están incluidos dentro de un mismo conjunto de complementos con los tres anteriores, en este producto existe más libertad para usar la fantasía de la usuaria.

b. 3) Abanicos.

Las altas temperaturas que suelen producirse en nuestra ciudad al comienzo de la primavera convierten al abanico en un complemento necesario en la Feria. Sus diseños, componentes y terminaciones dependerán del presupuesto que tengamos.

b. 4) Pericones.

Es un abanico pero de mayor tamaño (32 cm. aproximadamente). Su uso para el baile flamenco, lo diferencia claramente del abanico convencional. Pueden ser de multitud de colores, aunque los dominantes son el negro y el rojo. Suelen estar elaborados en maderas y tejidos muy ligeros, para no cansar a la bailarina con un peso excesivo.

b. 5) Castañuelas.

Es un instrumento musical. Quizás sea el instrumento, junto a la guitarra, más característico del baile por sevillanas. No podemos olvidar que el Traje de Flamenca, además del uso como traje folclórico engalanado para acudir a la feria, es a su vez, un vestido diseñado para practicar uno de los palos menores del flamenco, el baile por sevillanas. Su uso es mayoritariamente femenino, y se aprecia una caída en su demanda, dado que las personas jóvenes no suelen aprender el manejo de este instrumento, que aunque no es extremadamente difícil, sí exige un cierto aprendizaje y una práctica habitual. Las castañuelas tienen una enorme variabilidad de calidades y por tanto de precios. Las más elabo-

radas, normalmente para uso profesional, son fabricadas a mano, e incluso son ajustadas en su tonalidad, personalmente al gusto del cliente, por el artesano fabricante. En las últimas décadas, las maderas nobles están siendo relegadas por la fibra de vidrio, dada su mayor durabilidad, y facilidad para ser trabajada.

b. 6) Otros complementos.

Las modas estéticas de los últimos años están intentando ampliar el abanico de indumentaria para la Feria. Entre estos nuevos productos podemos destacar los bolsitos de tela (a juego con el Traje), adornados con hilo anudado. O los bolsitos de cuero repujado, con y sin adornos.

6.2.1.3. Sistemas de producción

La distinción más clara que podemos realizar a la hora de clasificar a los empresarios del sector de la Moda Flamenca es su sistema de producción. De un lado nos encontramos, un cada vez más numeroso grupo de artesanos y diseñadores, sin ninguna o muy escasa infraestructura empresarial, que suelen autoconfeccionar sus productos y que generalmente tienen un punto propio de distribución. Sus productos suelen ser de alta calidad, elevado precio y están dirigidos a un público del segmento alto. Su volumen de negocio es muy limitado.

De otro lado, tenemos un grupo mucho más reducido de fabricantes con producción en serie. Algunos incluso con tecnología en Diseño y Corte Automatizado por ordenador. Estos fabricantes ofrecen un amplio abanico de modelos más estandarizados, aunque la tecnología les permite personalizar los trajes a las exigencias de los clientes. Dominan una mayor cuota de mercado que los anteriores, y sus economías de escala les permiten ser muy

competitivos en precios. Igualmente, sólo en este bloque de empresas encontramos sistemas de control de calidad, que aunque rudimentarios en algunos casos (simple control visual de las prendas), constituyen una garantía adicional para el consumidor y uno de los campos claves a desarrollar, para lograr acreditar marcas reconocidas en los mercados externos a Sevilla.

Una característica intrínseca al sector, que condiciona enormemente la producción, es la estacionalidad. La demanda de sector de la moda flamenca, se concentra en unos pocos meses. La primera feria de Andalucía, como ya ha sido comentado, es la de Mairena del Alcor, justo una semana antes que la de Sevilla, y las últimas ferias y romerías se producen a mediados del mes de Octubre. Es decir, el consumo se concentra en 7 meses escasos. Además, hemos de considerar que más del 60 por ciento de los fabricantes no venden fuera de Sevilla. Por consiguiente, la enorme concentración de la demanda en muy pocas fechas constituye un enorme reto productivo, y es una de las causas que explica la enorme y variada oferta existente de fabricantes.

El origen de los empresarios de este sector es muy diverso: en algunos casos son negocios familiares de cierta tradición y en otros, confeccionistas de otros sectores que se implantaron y especializaron en el traje de flamenca. Incluso encontramos casuística de vendedores de comercio, que deciden lanzarse al diseño y producción de sus propios artículos. El 30 por ciento de las empresas existentes se crearon a finales del siglo XIX o a principios del siglo XX (Instituto de Marketing y Comunicación S.L., 2001). En los últimos años se observa un fuerte proceso de creación de empresas en este sector, al calor de certámenes de promoción de

nuevos diseñadores como el SIMOF (Salón Internacional de la Moda Flamenca), que en el pasado mes de Febrero alcanzó su 12ª edición.

Con relación al uso de las nuevas tecnologías, el nivel del sector es bastante débil. Salvo honrosas excepciones, la mayoría de las empresas sólo utilizan la informática para la contabilidad o facturación de sus empresas, o con programas de control de ventas en sus tiendas (TPVs). Ni tan siquiera en todas las empresas existe un fax.

6.2.2. Distribución

6.2.2.1. Canales de comercialización

En este apartado debemos diferenciar, una vez más, entre distintos tipos de productores. El grupo de fabricantes artesanales, de pequeñas series, suele utilizar casi exclusivamente la tienda propia, como canal directo de comercialización. Dentro del grupo de fabricantes en serie, sin embargo, los canales son mucho más diversos: tiendas propias, mayoristas, minoristas, grandes almacenes, agentes comisionistas e incluso agentes extranjeros en mercados exteriores. Según los datos del ya mencionado informe (Instituto de Marketing y Comunicación S.L., 2001), la distribución de los canales de comercialización para esta ciudad, serían:

- Tiendas propias, un 66 por ciento.
- Minoristas, un 43 por ciento.
- Talleres, un 31 por ciento.
- Mayoristas, un 28 por ciento.
- Tiendas generalistas, un 22 por ciento.
- Agentes comisionistas, un 19 por ciento.

Andalucía es, por otra parte, la principal región destino de las ventas de este sector, acaparando casi el 89 por ciento de la

producción. A continuación le sigue el sur de Extremadura, y las comunidades autónomas con fuerte presencia de emigrantes andaluces: Madrid y Cataluña. Todo sumado aporta un 7 por ciento de las ventas. Por último las exportaciones aportan el 4 por ciento restante.

6.2.2.2. Publicidad

Dentro del paquete de fabricantes artesanales, la promoción se realiza por canales no formalizados, es decir, el “boca a boca” y las relaciones personales. El paquete de fabricantes en serie, sin embargo, posee los suficientes medios económicos y capacidad de producción para acometer campañas de publicidad, casi siempre, de ámbito provincial. No obstante son muy pocas las empresas de este grupo que tienen un plan de marketing elaborado por campaña. El medio publicitario más utilizado es la radio, a través de cuñas publicitarias. A continuación el buzoneo de pasquines publicitarios. De manera más anecdótica, también se utilizan las vallas publicitarias y la prensa diaria.

6.2.2.3. Ferias, salones, certámenes y pasarelas

En el sector, existen actualmente dos certámenes anuales de relevancia:

- El Salón Internacional de la Moda Flamenca (SIMOF).
- La Feria Mundial del Flamenco.

Como se ha comentado, el SIMOF alcanzó el pasado mes de febrero su 12ª edición, con un total de 63 empresas expositores y 24 desfiles profesionales, además de una pasarela concurso para diseñadores noveles. Este evento tiene un enorme impacto publicitario, dado que está siendo muy promocionado, lográndose la presencia de

personas de la alta sociedad y de otros personajes de elevada popularidad. Los empresarios del sector del grupo artesanal lo consideran una buena plataforma promocional para dar a conocer sus últimos diseños.

La Feria Mundial del Flamenco conoció el pasado octubre su 4ª edición. Esta feria, aún muy joven, nació bajo el patrocinio de la Junta de Andalucía, y cuenta con el apoyo decidido de los ayuntamientos con especial sensibilidad hacia el mundo del flamenco. Reunió a cerca de un centenar de expositores. Sólo una minoría de los fabricantes de moda flamenca participa en este evento. La justificación es doble: de un lado es una feria especializada en el mundo del flamenco, y de otro, la fecha de celebración no permite, por confidencialidad, presentar los últimos modelos para la siguiente campaña.

6.2.3. Asociaciones del Sector

Desde el punto de vista empresarial, el sector de la Moda Flamenca Sevillana es un sector enormemente disperso. Se caracteriza por un asociacionismo muy bajo, y la carencia por tanto de acciones comunes que defiendan y promocionen los intereses comunes. Se impone el alto recelo y desconfianza existente en el sector, respecto al posible “espionaje industrial” de modelos y diseños. Existen tres principales agrupaciones empresariales:

- AECON. Asociación de Empresarios de la Confección. Está asociada a la CEA (Confederación de Empresarios de Andalucía), quien a su vez pertenece a la CEE (Confederación de Empresarios de España). Pertenecen a ella algunos de los fabricantes en serie más importantes.

- APROCOM (Federación Provincial de Comerciantes de Sevilla). A ella pertenecen, algunas de las empresas del grupo de fabricantes artesanales.
- ASEMOF (Asociación de Empresarios de la Moda Flamenca). Surge en 1999 por iniciativa de algunas empresas que participaron en el SIMOF. Agrupa sólo a fabricantes artesanales.

6.3. Principales características del mercado de la Moda Flamenca

El último estudio cuantitativo de la demanda del sector, lo encontramos en el ya referenciado que fue elaborado a instancias del Ayuntamiento de Sevilla, con el nombre de "Diagnóstico del Sector de la Moda Flamenca sevillano" en el 2001. En él se realizaron un total de 400 entrevistas a hogares sevillanos, entre el 13 y el 23 de Marzo de 2001, con un error de muestreo del ± 5 por ciento, y un margen de confianza del 95,5 por ciento (2 sigmas), según sus autores.

El primer dato importante que se extrajo de este análisis fue que el 64,2 por ciento de los hogares sevillanos tienen entre sus miembros al menos una persona que use prendas de moda flamenca. En la mayor parte de las ocasiones son las hijas (58 por ciento) y/o madres (43 por ciento). Los hijos varones (5 por ciento) sólo son usuarios de trajes de corto hasta los 10 años, y, posteriormente, hay otra franja de usuarios más pequeña (sólo personas que monten a caballo) entre los 30 y los 40 años.

La prenda más demandada con diferencia es el traje de flamenca (46 por ciento) y sus complementos textiles (45 por ciento) y no textiles (46 por ciento) y el lugar de uso por excelencia es la Feria de Sevilla. Algunas otras prendas como la falda y la bata rocie-

ras concentran claramente su uso en las romerías, especialmente en la del Rocío. Es de destacar que el mantón, sobre todo el bordado, es la única prenda que logra un uso masivo en otros tipos de celebraciones sociales.

Con relación a las formas de abastecimiento, el dato más relevador respecto al traje de flamenca es, sin lugar a dudas, que las modistas particulares irregulares (45 por ciento) y la autoconfección (15 por ciento) suman casi 2/3 partes del mercado. Es decir, las empresas legalizadas establecidas sólo pueden optar al 40 por ciento del total de los consumidores. Conviene así mismo destacar que el nivel de utilización de segunda mano es muy elevado en este tipo de prendas.

Del análisis de los motivos de compra, concluimos que las dos características que más definen la decisión de compra son el ajuste del traje y el precio. Esto contribuye a explicar el por qué el 60 por ciento del mercado se abastece al margen de las empresas formales del sector. El siguiente bloque de motivaciones: variedad modelos, calidad, costumbre y modelo/diseño, parecen corresponder con la parte de mercado que prefiere las empresas especializadas, estando dispuestos a pagar un precio más elevado. Destaca en estos resultados, que el criterio de menor importancia para el consumidor sea el de Prestigio de Marca, lo que parece indicar que nos encontramos ante un mercado en fase de crecimiento, con multitud de pequeñas y medianas empresas poco diferenciadas y con bajas cuotas de mercado cada una.

Respecto a la frecuencia de compra, la cadencia mayoritaria se sitúa entre los dos años (40%) y en los tres años (30%). Sólo un 16% de los consumidores consumen cada

año o menos. Curiosamente este segmento de baja cadencia (1 años o menos), se alinea con el sector que consume en modistas no regularizadas, o se autoconfeccionan el vestido.

En cuanto a los complementos textiles, aquí el porcentaje de usuarias que elige la confección particular es menor, el 34 por ciento. La motivación para hacerlo, y no acudir a un comercio especializado o no, vuelve a ser el menor precio. Por otra parte, el mercado de los complementos no textiles sí es adquirido masivamente en comercios especializados, ante la mayor

dificultad de encontrar otros canales de abastecimiento.

6.4. Estudio de impacto económico: Aportación del Sector de la Moda Flamenca a la economía de la Provincia de Sevilla

En este epígrafe, se muestra, a través de los resultados del estudio de impacto realizado, la aportación del sector de la moda flamenca a la actividad económica de la provincia de Sevilla, tanto de forma directa, como indirecta e inducida.

tabla 4.18
Impacto Total de la Moda Flamenca en la Provincia de Sevilla (2002)

EFFECTOS	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
EFFECTO DIRECTO	409,50	4.668.674,32	14.715.088,44	1.013.054,16	877.362,41
EFFECTO INDIRECTO	63,35	883.812,73	4.453.167,04	953.754,91	326.873,45
EFFECTO INDUCIDO	63,37	793.078,77	3.624.962,93	1.136.824,89	282.861,90
TOTAL	536,22	6.345.565,82	22.793.218,42	3.103.633,95	1.487.097,75

(1) Euros de 2002.
(2) Puestos de trabajo.

tabla 4.19
Impacto Indirecto por Sectores de la Moda Flamenca en la Provincia de Sevilla (2002)

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
UNO	5,49	39.098,65	217.270,23	76.031,65	136,86
DOS	0,35	13.083,15	238.523,07	26.193,72	45.002,82
TRES	0,83	10.896,17	91.479,57	11.235,64	140,70
CUATRO	0,15	3.019,86	80.252,76	5.956,40	28,93
CINCO	0,61	8.259,76	125.740,00	12.096,95	48,14
SEIS	0,16	2.858,56	17.049,81	1.599,03	480,70

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
SIETE	0,87	13.726,28	158.663,70	17.089,22	6.235,92
OCHO	9,95	84.481,94	1.030.050,70	71.563,92	1.015,02
NUEVE	0,31	3.827,24	63.609,87	5.383,58	67,80
DIEZ	0,85	8.910,48	75.732,22	5.496,49	89,17
ONCE	4,43	81.769,64	80.793,89	47.541,79	5.983,71
DOCE	12,06	110.206,94	489.414,16	201.368,66	2.704,10
TRECE	5,43	86.220,20	415.300,69	113.687,17	3.422,82
CATORCE	3,81	152.089,94	448.517,62	- 105.108,90	908,67
QUINCE	9,66	84.860,18	602.810,25	417.954,69	45.517,22
DIECISÉIS	8,37	180.503,74	317.958,50	45.664,90	-
SUMA	63,35	883.812,73	4.453.167,04	953.754,91	111.782,56
TOTAL	63,35	883.812,73	4.453.167,04	953.754,91	326.873,45

(1) Euros de 2002.

(2) Puestos de trabajo.

Nota: Los impuestos ligados a la producción están desagregados en 16 sectores. Para calcular los impuestos totales se les ha añadido, mediante los ratios correspondientes, los impuestos sobre sociedades y sobre la renta de las personas físicas.

Tabla 4.20

Impacto Inducido por Sectores de la Moda Flamenca en la Provincia de Sevilla (2002)

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
UNO	2,56	18.204,63	101.162,70	35.400,93	63,72
DOS	0,22	8.050,65	146.773,88	16.118,16	27.692,24
TRES	0,22	2.867,46	24.073,98	2.956,80	37,03
CUATRO	0,11	2.258,68	60.024,27	4.455,03	21,64
CINCO	0,20	2.720,16	41.409,59	3.983,85	15,85
SEIS	0,10	1.718,89	10.252,29	961,52	289,05
SIETE	2,11	33.213,01	383.913,08	41.350,20	15.088,85
OCHO	0,41	3.475,49	42.375,06	2.944,05	41,76
NUEVE	0,27	3.256,90	54.130,67	4.581,31	57,69
DIEZ	0,55	5.724,23	48.651,60	3.531,03	57,28
ONCE	0,85	15.621,11	15.434,70	9.082,29	1.143,12
DOCE	32,21	294.276,84	1.306.843,76	537.698,74	7.220,53

SECTOR	EMPLEO (2)	GTOS. DE PERSONAL (1)	VENTAS (1)	E.B.E. (1)	IMPUESTOS (1)
TRECE	3,84	60.902,19	293.350,29	80.303,66	2.417,73
CATORCE	1,60	63.951,65	188.595,25	- 44.196,79	382,08
QUINCE	8,96	78.681,55	558.919,90	387.523,60	42.203,13
DIECISÉIS	9,19	198.155,33	349.051,90	50.130,51	-
SUMA	63,37	793.078,77	3.624.962,93	1.136.824,89	96.731,71
TOTAL	63,37	793.078,77	3.624.962,93	1.136.824,89	282.861,90

(1) Euros de 2002.

(2) Puestos de trabajo.

Nota: Los impuestos ligados a la producción están desagregados en 16 sectores. Para calcular los impuestos totales se les ha añadido, mediante los ratios correspondientes, los impuestos sobre sociedades y sobre la renta de las personas físicas.

- En la Moda Flamenca hay que tener en cuenta que existe un alto porcentaje de producción realizada por modistas en su domicilio o en el del usuario, sin que se tenga constancia de los mismos, por lo que no ha sido considerado para el estudio. Para algunas empresas del sector, este porcentaje puede alcanzar entre un 30 por ciento y un 50 por ciento.

- El empleo medio directo en el sector es de 6,20 empleados, con un gasto de personal de 11.400 euros. Los beneficios son un 7 por ciento de las Ventas y los Impuestos representan un 6 por ciento de las mismas. La facturación media del sector es aproximadamente de 220.000 euros por empresa.

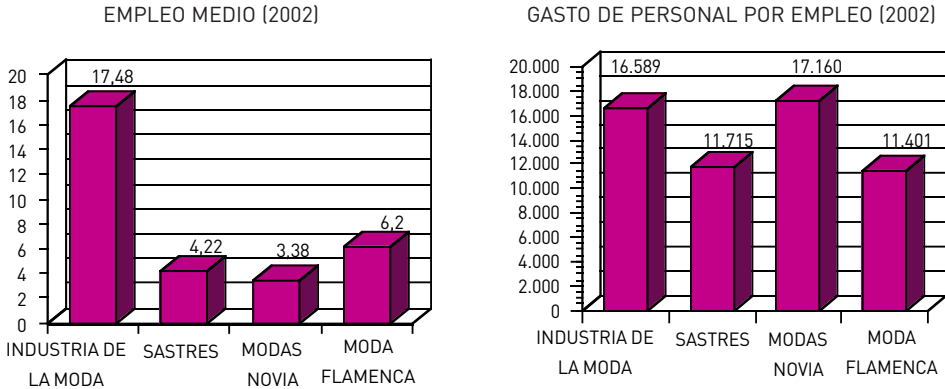
- El efecto indirecto y el inducido son muy similares, lo que nos indica que los efectos arrastre del sector de la moda flamenca con sus compras e inversiones no son muy importantes en la provincia. Nos encontramos de nuevo con el hecho de que, aunque los encargos a talleres suelen localizarse en la provincia, más del 75 por ciento de las compras de tejidos se realiza fuera de la misma.

7. Gráficos comparativos

En los gráficos siguientes, se comparan algunos de los resultados obtenidos en el estudio de impacto realizado, considerando solo las cifras del efecto directo.

Gráfico 4.9

Comparativa de las condiciones del mercado de trabajo en el sector de la Moda

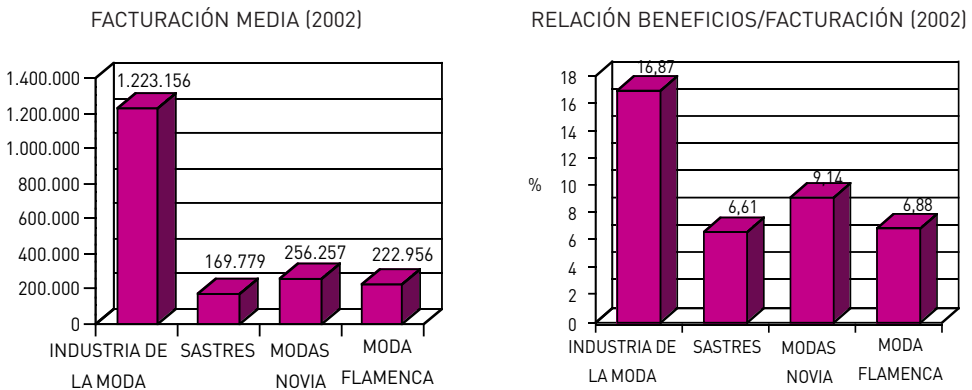


En los gráficos anteriores, se observa que mientras el sector más intensivo en empleo es el de los diseñadores, el empleo mejor retribuido se encuentra en el sector de Moda Novias, el cual presenta la cifra menor de empleo por establecimiento, inferior incluso al sector de los Sastres. De

todos modos, hay que considerar que los trabajos realizados en talleres (sobre todo para Novias y Flamenca) se encuentran reflejados, en su mayoría, en el efecto indirecto, cuya cifra no se recoge en los gráficos anteriores.

Gráfico 4.10

Comparativa de la Facturación en el sector de la Moda



Como puede comprobarse en los dos gráficos anteriores, la cifra media de facturación más elevada corresponde a los diseñadores, aunque hay que tener en cuenta que se trata de un grupo heterogéneo, que incluye desde

diseñadores autónomos, hasta importantes cadenas de moda. Con gran diferencia, le siguen los sectores de Moda Novias y Moda Flamenca y por último, los Sastres.

8. Anexo: Base de Datos de empresas consideradas

A) Industria de la Moda.

- ANTONIO GARCÍA
- BAELO CLAUDIA
- BLANCA GALLEGU S.L.
- BRITVI, S.L.
- CARMEN MAZA
- CARMEN MORENO (CARMOTEX S.L.)
- CELOP COMERCIAL S.L.
- CELOP HOMBRE MODAS S.L.
- CELOP JOVEN MODAS, S.L.
- CELOP MUJER MODAS, S.L.
- COOL CAT S.L.
- CREACIONES JUJYMA S.L.
- DANIEL CARRASCO
- ESTEBAN CANSECO
- EQUITACIÓN Y CAZA, S. A
- EVA AGUIRRE
- GARCÍA MONTANER S.A.
- JEAN CHRISTIAN (JUGARANCA S.L.)
- JOVAZ, S.L.
- JUAN VARA
- LIMÍ S.A. (MISSEY)
- LOVE CHILD S.L.
- MANUEL GIRALDO
- MARISA MARTÍN, S.L.
- MARUJA BAENA MODAS S.L.
- MENTIROSA S.L. (FERNANDO CLARO)
- MODAS NURIA, S.L.
- PALOMA CEREZAL
- PAUL NÚÑEZ
- PEDRO DE LA ROSA
- ROSA CUERVAS CREACIONES S.L.
- SALOMÉ GÓNGORA
- SAVIR'S (HERMANOS MORILLO RETA-MERO S.R.L.)
- TENDENCIAS FERRERA S.L.
- TONY BENÍTEZ S.L.
- TRECCHOS
- TUAREG
- V & L COSTURA DISEÑO Y MODA, S.A.

B) Sastres.

GREMIO DE MAESTROS SASTRES ARTESANOS DE SEVILLA Y PROVINCIA.

- ÁNGEL SIERRA
- CARMEN DEL MARCO

- CONFECCIONES DÍAZ VERA
- CRISTÓBAL TIRADO
- DOLORES TAMAYO VERA
- JESÚS CABELLO
- JESÚS CABELLO SEVILLA
- JOSÉ CAÑETE
- MANUEL IBÁÑEZ NERI
- MANUEL IBÁÑEZ NORIEGA
- O'KEAN
- SASTRERÍA ÁVILA
- SASTRERÍA RICARDO PÉREZ
- SASTRERÍA RODRÍGUEZ
- TRIMBER

OTRAS SASTRERÍAS CONSIDERADAS.

- BRITTOS SASTRERÍAS
- LA TRAJERÍA
- SASTRERÍA Y PAÑERÍA GÓMEZ

C) Sector Novias.

- ALFI NOVIAS
- AMPARO GALLEGU GALLEGU
- ANDALUCÍA NOVIAS S.L.
- ANTONIO GARCÍA
- AURORA GAVIÑO, S.L.
- BELLANOVA
- BENÍTEZ
- BUGATTO
- CANDELA Y LANVELA S.L.
- CARMEN MAZA
- CARMEN PRIETO NOVIAS
- CASABLANCA DIFUSIONES S.L.
- CEBALLOS
- COMPLEMENTOS DE NOVIA S.C.
- CREACIONES KATY S.L.
- CREACIONES REYES
- DANIEL CARRASCO
- DECONOVIA
- DONNA LUNA
- EL TALLER DE LA NOVIA
- ELENA BERNAL S.L.
- ISABEL Mª PERDIGONES GIL
- JOLICE NOVIAS
- JOSÉ LIROLA MESA
- JUAN VARA
- LA BOUTIQUE DE LA NOVIA
- LANITA NOVIAS
- LUIS MIGUEL COMPLEMENTOS
- MAREMAR
- MARÍA ISABEL RUIZ ESTEBAN

- MENTIROSA S.L.
- MERCEDES CRUZ
- NOVIAS PATRIK BARTONI
- NOVIAS VICTORIOSO
- NUEVO DÍA NOVIAS
- PALOMA CEREZAL
- PAUL NÚÑEZ
- RAQUEL URBANO NOVIAS
- REYESOL S.L.
- SELECCIONES MONTELLANO S.A.
- SEVILLA MAGNA
- SEVILLA NOVIAS
- SILVIA
- SOLEDAD DE LOPE S.L.
- V & L COSTURA DISEÑO Y MODA, S.A.

D) Sector Moda Flamenca.

- ÁNGELA Y LUCÍA S.L.
- ÁNGELES BERRAL
- ÁNGELES MENDEZ
- ÁNGELES VERANO
- ARTESANÍA CARVAJAL
- ARTESANÍA FLAMENCA EL CLAVEL S.L.
- ARTESANÍA PALLAMEN S.L.
- AURORA GAVIÑO, S.L.
- AZAHARES
- BORDADOS FORONDA S.A.
- CALZADOS MAYO
- CANELA PURA
- CARMEN ACEDO
- CARMEN ADAME
- CARMEN JAPÓN
- CARMEN JAREN
- CARMEN LATORRE
- CASTAÑUELAS DEL SUR S.L.
- CONCHA GAVIÑO
- CONFECCIONES CUADRO
- CONFECCIONES LA GITANA
- CONFECCIONES LOLY
- CONFECCIONES RONEY S.L.
- CREACIONES ROAL S.L.
- CREACIONES YOLANDA
- DISEÑO PACO ÁLVAREZ S.L.
- DISEÑOS ANA BARROSO
- DUENDE
- EL SOMBRERO DE TRES PICOS S.L.
- ELENA BERNAL S.L.
- ELOÍSA Y LAURA MANCERA S.L.
- EQUITACIÓN Y CAZA S.A.
- FABIOLA

- FELICIANO FORONDA S.A.
- FLORSALI S.L.
- GUARNICIONERÍA SAN PABLO S.L.
- HERMANAS P´RGO
- INDUSTRIAS SOMBRERERAS ESPAÑOLAS
- JOYERÍA ROCHELAMBERT S.L.
- LINA
- LUCHI CABRERA
- MAQUEDANO
- MARÍA CUBERO
- MARÍA ROSA
- MAYAN
- MODA FLAMENCA MOLINA
- MÓNICA MÉNDEZ
- NUEVO MONTECARLO
- OLGA FLOR S.C.
- OSETE PEREZ J.
- PAUL NÚÑEZ
- PEPA GARRIDO
- PEPA ROMERO
- PILAR VERA
- PITUSA GASULL
- Q Y R SELECCIÓN TEXTIL
- ROBERTO GARRUDO
- ROCÍO GONZÁLEZ
- ROCÍO TRASTALLINO
- RODRÍGUEZ ROBLES
- SELECCIONES MONTELLANO S.A.
- SOMBRERERÍA PADILLA CRESPO
- SONIBEL
- TOMAR ARTESANÍA S.L.
- TRAJES DE FLAMENCA MARÍA CRUZ S.L.
- TRAJES DE FLAMENCA RAQUEL S.L.

E) Otras empresas encuestadas pertenecientes a sectores no considerados en el Estudio de Impacto.

- HYTASAL
- ARTESANÍA REYES S.L.
- BABY FERRER S.L.
- CESINTEX S.L.
- HERMANOS DÍAZ NEGRILLA
- MODA INFANTIL YOEDU
- PRENDAS INDUSTRIALES JUANJO S.A.
- QUALITY SERVICE
- ROINSAL PREMAMÁ
- SELECCIONES MONTELLANO
- UNIT S.L. (UNIÓN NUEVA INDUSTRIA TEXTIL). ■



[capítulo 5

RECOMENDACIONES Y MEDIDAS DE
IMPULSO AL SECTOR DE LA MODA



[CAPÍTULO 5 RECOMENDACIONES Y MEDIDAS DE IMPULSO AL SECTOR DE LA MODA

1. Análisis DAFO de la Moda de Sevilla

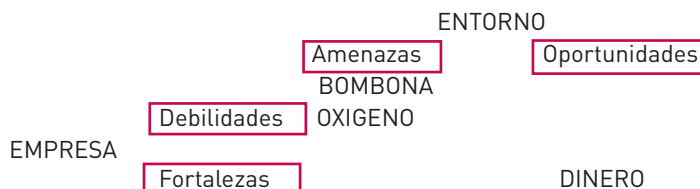


técnica DAFO fue desarrollada por los profesores Kenneth Andrews y Roland Christensen en los años 70, como una herramienta útil en la gestión de empresas y en los análisis estratégicos. Su nombre original en inglés es SWOT, acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats. Su equivalencia en español es DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Con el transcurrir del tiempo, se ha convertido en una herramienta muy utilizada, no sólo para el análisis estratégico de empresas sino incluso, de industrias, zonas geográficas y países.

En este instrumento se mezclan los parámetros internos a la empresa o sector a analizar (Fortalezas, Debilidades), con los externos del entorno (Amenazas, Oportunidades). Es en este cruce matricial entre parámetros en el que nace buena parte de la capacidad de síntesis de esta metodología, a la que debe gran parte de su éxito. Por ejemplo, como se muestra en el siguiente cuadro, de una interconexión de una Amenaza con una Debilidad de nuestra empresa o sector, surge una clara situación de Emergencia o de Cuidados Intensivos para ese producto o línea de productos (también conocida como situación de Bombona de Oxígeno). En cambio, de un cruce en uno de nuestros productos, de Oportunidad con Fortaleza, se obtendría Dinero, es decir, altos beneficios.

A continuación aplicamos dicha metodología a la situación actual del sector de la Moda sevillana.

ANÁLISIS DAFO



AMENAZAS

Nuevo Entorno Internacional

En el capítulo primero del informe analizamos el nuevo panorama competitivo tras la ampliación de la Unión Europea a 25 países (el 1 de mayo de 2004) y la retirada total de los contingentes a las importaciones de productos textiles y de ropa del pasado acaecida el pasado 1 de enero.

Este nuevo entorno competitivo propiciará la desaparición en la próxima década de gran parte de las empresas de confección de la provincia o de la región que estén posicionadas en la estrategia de Líder en Costes, que describimos en el epígrafe siguiente. Baste decir, que nos referimos a las empresas que carezcan de diseño propio, marca acreditada y red de distribución propia.

Economía no formal

El informe “Diagnóstico del Sector de la Moda Flamenca sevillano”, elaborado por el Instituto de Marketing y Comunicación, en Junio de 2001, cifraba en un 60% la cuota de mercado que abastece la economía no formal en este sector. Este valor nos ha sido confirmado por diversos empresarios del sector.

Estas cifras no son extrapolables directamente a las restantes actividades de la moda sevillana que hemos analizado. No obstante, otros indicadores indirectos (consumo de proveedores de tejidos, hilos, fornituras...), así como la información que nos han suministrado los profesionales del sector mediante entrevistas, nos inducen a pensar que la economía sumergida (ya sea profesional o semiprofesional) tiene una gran importancia

cuantitativa también en las mencionadas actividades. Además, hemos observado que no ha disminuido la tendencia a sumergir parte de la actividad económica por los empresarios y diseñadores y que incluso en determinados campos está aumentando como respuesta a la competencia exterior. Por lo tanto, parece que, poco a poco, se están replicando los hábitos de la actividad flamenca en muchos diseñadores, modistas o sastres.

De todas formas, la economía sumergida es una característica común en el sector textil o de la moda nacional y ejemplos de ello se pueden encontrar tanto en el norte peninsular, como en el levante español.

Esta importante competencia desleal limita considerablemente las posibilidades de crecimiento y expansión de las empresas declaradas, especialmente las que han optado por una estrategia competitiva en los segmentos de mercado medio y medio-bajo.

Respecto a aquellos diseñadores que se orientan a un mercado de productos de gama alta o muy alta, no se verán sensiblemente afectados en cuanto a la competencia de la economía sumergida. Incluso la utilización de modistas que operan en sus casas, aunque muchas veces con máquinas compradas por la marca para la que trabajan, les permite reducir sensiblemente sus costes. Pero esta forma de operar no puede sustituir al empleo de cooperativas textiles o a los talleres cuando el diseñador aumenta el volumen de prendas de cada serie. En otras palabras, si un diseñador trabaja con distintas modistas, en diferentes localizaciones geográficas, difícilmente podrá garantizar la estandarización absoluta de todas las prendas de una serie.

Entorno legislativo socio-laboral y fiscal

Son numerosas las recomendaciones de mejora que sobre la legislación laboral y fiscal española han realizado en la última década prestigiosos organismos internacionales, como la OCDE, el FMI, el Banco Mundial o la propia Unión Europea. Generalmente se crítica su excesiva rigidez y se aconseja introducir normativas encaminadas a obtener una mayor flexibilidad del mercado de trabajo, para de esta forma reducir nuestras elevadas tasas de desempleo y ganar competitividad en el entorno internacional.

En el sector de la moda y de la confección, la rígida legislación laboral, la presión fiscal y la carencia de medios económicos son los principales justificantes alegados por las empresas no formalizadas para no legalizar su situación.

OPORTUNIDADES

Apertura de nuevos mercados

No debemos olvidar que el comercio internacional siempre es una relación económica recíproca o de doble sentido. Es decir, la amenaza exterior antes descrita que suponen los nuevos socios de la Unión Europea, y los países emergentes del sudeste asiático, con China e India a la cabeza, se torna oportunidad exterior, si contemplamos a estos mercados como clientes potenciales presentes y/o futuros. Como hemos analizado, los países del sudeste asiático son

compradores muy interesantes para un producto de gama alta.

Para ello es preciso adoptar estrategias de diferenciación y segmentación que permitan introducir nuestros productos de moda sevillana dentro de las capas sociales urbanas de estos países, que como las estadísticas demuestran, están creciendo aceleradamente al calor de la pujanza industrial. Como afirma Pedro Mansilla¹, “EEUU (al que comparó con un dragón dormido) antes compraba moda de París o Milán y ahora ha puesto en marcha la *moda de Nueva York*, aprovechando el magnetismo de la ciudad y sus diseñadores”. Sevilla, según Mansilla, podría utilizar este modelo.

Creación de la Marca Moda de Sevilla o de Andalucía

Dentro de la estrategia competitiva general de diferenciación y segmentación, las administraciones pueden colaborar decisivamente, creando la “denominación de origen” *Moda de Sevilla*.

Para ello, entre otras medidas, sería preciso crear un certamen anual en el que participen y expongan todas aquellas empresas legales que diseñen y confeccionen moda, en los diversos segmentos de producto.

Este certamen debe contar con apoyo institucional, reflejado en una campaña publicitaria en el exterior, y financiando a los participantes de menor fortaleza económica.

¹ Durante su intervención en la jornada Inaugural de la Semana de la Moda de Sevilla, celebrada entre los días 4 y 8 de Abril de 2005, organizada por el Ayuntamiento y la Diputación de Sevilla.

Otra alternativa, que reduce el riesgo de falta de financiación futura, y que en teoría facilitaría el obtener recursos para el proyecto por parte de la Comunidad Autónoma, es optar por una marca regional, es decir *Moda Andaluza* o *Moda de Andalucía*. De esta forma, los certámenes se celebrarían de forma itinerante en las principales capitales andaluzas.

Este modelo de potenciación de la moda mediante certámenes autonómicos, ya ha sido aplicado con mayor o menor éxito por diversas Comunidades Autónomas, como en Castilla y León, que el pasado mes de Octubre conoció ya su tercera edición. A pesar de ello, no aconsejamos emprender una iniciativa tan arriesgada sin antes tener garantizada la colaboración de los principales empresarios y diseñadores, dado el importante volumen de recursos públicos que se deben comprometer, tanto a corto como a largo plazo, en una iniciativa como esta.

En este sentido, sólo se debe implantar esta medida si previamente ha tenido éxito otras como la Semana de la Moda de Sevilla o algunas de las que se describen a continuación y si los empresarios y diseñadores se comprometen en la iniciativa de un Grupo de Trabajo de la Moda Sevilla, tal como se explica en los siguientes epígrafes.

Finalmente, y una vez que se haya desarrollado la denominación de origen con éxito, se debería trabajar en encontrar EMBAJADORES DE LA MODA DE SEVILLA O DE ANDALUCÍA, partiendo de la base de que

cualquier persona de reconocido prestigio nacional o internacional puede convertirse en un eficaz modelo para la promoción de un diseñador (ejemplo de ello fue el posado las ministras del actual gobierno). Estos compromisos, entre diseñadores y profesionales de distintos campos, deben explicarse en rueda de prensa.

Obviamente, serán más fáciles de conseguir estos acuerdos cuando el profesional sea de la misma procedencia geográfica de la denominación de origen a promocionar (Sevilla o Andalucía) y se le venda, no como un servicio a un diseñador concreto, sino a la industria de la moda de su ciudad o región.

DEBILIDADES

Escasa aplicación de nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías presentes en el sector moda y confección andaluza se limitan casi siempre al uso de maquinaria simple y al manejo de programas informáticos para la gestión de la administración, de la fiscalidad o de la contabilidad.

La escasa capacidad productiva para operar con altos volúmenes de producción, y la falta de los recursos financieros necesarios, son las causas principales de que tecnologías como el Diseño Asistido por Ordenador (CAD), el Corte Automatizado por Ordenador (CAM) o el Transporte Automatizado de Prendas (JIT) sean tecnologías de muy escasa implantación dentro del sector. Por ello, desde la asociación Amigos de la Moda de Sevilla² se reclama

² Durante la intervención de Dña. Merchona Goñi en la jornada Inaugural de la Semana de la Moda de Sevilla, celebrada entre los días 4 y 8 de Abril de 2005, organizada por el Ayuntamiento y la Diputación de Sevilla.

una mayor simbiosis entre la industria de la confección y de la Moda (como creación y diseño). De este proceso de integración vertical pueden obtenerse importantes rentabilidades (economías de aglomeración) para ambas actividades.

Así mismo son muy pocas las empresas que poseen página web, aunque sea en el ámbito presencial, o que utilicen el correo electrónico como fuente principal de comunicación con sus clientes y proveedores.

Ausencia de marcas reconocidas

Excepto honrosas excepciones son muy pocas las firmas de este sector que tengan reconocimiento a nivel regional, y menos aún, por tanto, a nivel nacional. En el apartado dedicado al estudio del modelo gallego, se analizaron las externalidades positivas que sobre el conjunto de los empresarios y diseñadores gallegos tiene, en el ámbito nacional, el éxito de las grandes firmas gallegas.

Una vez más, la escasa producción, la falta de recursos económicos, y la competencia desleal de la economía sumergida, son los causas más evidentes de esta carencia en el sector.

Falta de Asociacionismo

Existe una ausencia total de organizaciones empresariales que resulten representativas del grueso del sector textil-moda andaluz, o incluso de algunos de sus subsecto-

res específicos (pret a porter, ropa infantil, trajes de flamenca, novia, trajes de monta vaquera....).

Las dos organizaciones empresariales que aglutinan a más empresas de confección en Sevilla son: APROCOM (Federación Provincial de Comerciantes de Sevilla), AECON (Asociación de Empresarios de la Confección), que pertenecen a la CEA (Confederación de Empresarios de Andalucía), quien a su vez está integrada en la CEE (Confederación Empresarios de España). Además, cabe resaltar a ADEMOS, que recoge a algunos de los principales diseñadores sevillanos y a la Asociación de Maestros Sastres y Modistos/as Artesanos de Sevilla y Provincia. No obstante, el nivel de afiliación respecto al total de empresas no es demasiado alentador.

En la Mesa Redonda celebrada en el transcurso de la Semana de la Moda de Sevilla³, se propuso por la Delegada de Economía e Industrias del Ayuntamiento de Sevilla, Dña. Rosa Mar Prieto-Castro, crear una federación de empresarios de la industria Textil y de la Confección “que reúna a diseñadores, modistas, talleres, empresarios,... cada uno sin perder su autonomía e identidad”. Esta iniciativa fue bien acogida a tenor de intervenciones posteriores.

Esta deficiencia se debe contemplar como un rasgo más de la opacidad que envuelve a este sector y que puede tener su origen en la clandestinidad antes expuesta de alguna de sus actividades.

³ Durante los días 4 al 8 de Abril de 2005.

Por otro lado, es difícil favorecer la cooperación entre asociaciones, dada la rivalidad que existe entre las mismas. Obviamente, se debe buscar el diálogo entre ellas, así como implicarlas en proyectos comunes, como son el conjunto de actividades relacionadas con la Semana de la Moda.

Esta ausencia de asociacionismo impide la creación de bloques de opinión empresariales, que actúen como interlocutores hábiles con las administraciones. Este diálogo permitiría elaborar un plan de relanzamiento del sector, con actuaciones eficientes, como las que a continuación se exponen, y retroalimentadas por el sector, para su control y evaluación.

Por todo ello, se debe desarrollar una labor pedagógica para hacer ver a los empresarios y diseñadores las bondades de la colaboración entre ellos, que se puede dar sin menoscabo de la lógica rivalidad económica que hay entre las firmas. Para incentivar esta colaboración, se debería seguir un proceso discrecional en cualquier proyecto financiado con recursos públicos, favoreciendo a las empresas cooperadoras.

Falta de procesos de Control de la Calidad

El carácter artesanal o semiartesanal que está presente en casi todos los subsectores del textil y de la moda andaluza, junto a una escasa cualificación en sistemas de producción, conllevan que la labor de Control de Calidad de la producción sea inexistente o se limite a una simple inspección visual, sin protocolizar y sin sistematizar.

Este es uno de los apartados que más claramente se debe desarrollar a corto plazo. Dado que, por un lado, los niveles de exigencia son muy elevados en los merca-

dos nacionales y exteriores (especialmente en el centro europeo y en el japonés), y por otro, las estrategias empresariales de diferenciación y de segmentación exigen hoy en día la búsqueda de la excelencia empresarial, como única vía junto al diseño, para garantizar una cuota de mercado o nicho estable y rentable.

Además, la certificación de calidad de las empresas es condición casi necesaria para invertir en una denominación de origen o marca local, si realmente se quiere que dicha marca aporte valor añadido a las prendas.

Distribución corta y estacional

Son muy pocas las empresas sevillanas del sector que superan el límite del mercado provincial, menos aun el del regional y prácticamente casi ninguna el del nacional, ya que, aunque puedan contar con un punto de venta estratégico en Madrid o Barcelona, no poseen una difusión por todo o gran parte del territorio nacional.

De esta forma, se debería primar a aquellas empresas que consigan expandir su difusión territorial, ya que se convertirían inmediatamente en las mejores embajadoras de la nueva Moda de Sevilla.

Asimismo, algunos subsectores, como el del traje de flamenca, o el traje de monta vaquera, sufren una enorme estacionalidad. En estos subsectores la venta se concentra en muy pocos meses al año, lo que obliga a simultanear meses de nula actividad comercial, con meses de actividad intensísima, en los que se trabaja con fechas tope objetivo (las fechas de las distintas ferias y romerías de las ciudades y pueblos de Andalucía).

Escaso conocimiento y atractivo del sector

En Galicia o Cataluña, los estudiantes de los últimos cursos de las titulaciones superiores (desde diseñadores hasta economistas) consideran entre sus primeras opciones el dirigir su carrera profesional hacia el sector textil. De la campaña de entrevistas se desprende que hay un alto porcentaje de profesionales en el sector que llegan al mismo por tradición familiar o no directamente, sino tras otras actividades.

En Sevilla es un sector casi desconocido y con no demasiado atractivo como salida profesional, lo que impide la entrada del mejor capital humano en el sector textil y de la moda, limitando su capacidad de desarrollo. Actualmente no es un sector muy publicitado o atractivo, entre otras razones, como se concluye en el trabajo, debido tanto a que los salarios declarados no son demasiado altos, como al escaso tamaño de las empresas, que cercena el recorrido de la carrera profesional.

FORTALEZAS

Demanda sostenida y conectada en algunos casos a la herencia cultural andaluza

El entorno macroeconómico español de la última década, el actual y, todo parece indicar, que el de los próximos años, sitúan a la economía española en un escenario muy sólido, impulsado por el consumo interno. Pero también hay preocupantes amenazas que pueden truncar la estabilidad macroeconómica nacional, aunque todo parece indicar, que en caso de cristalizar, serían a largo plazo. Entre éstas, se pueden destacar la escalada del precio del

petróleo o el permanente diferencial de inflación de la economía española frente a las principales economías del mundo, incluidas las europeas.

Simultáneamente, en Andalucía, algunos subsectores de la moda (el traje de flamenca, el traje de monta vaquera y el vestuario de baile flamenco), tienen una especial estabilidad en su demanda, por estar conectados estos productos a las expresiones lúdicas de la cultura andaluza, que gozan de gran vitalidad. Además, el traje de flamenca presenta la peculiaridad de ser el único traje folclórico en el mundo, que tiene dinamismo anual, conectado con tendencias o modas propias o incorporadas de la alta costura o del pret a porter. Esta relación entre la moda convencional y la del traje de flamenca es biunívoca, ya que también se pueden encontrar de forma periódica referencias o detalles de la alta costura o del pret a porter, que tienen sus fuentes en la moda flamenca.

Nichos específicos de segmentos de mercado o de mercados geográficos, en determinados subsectores.

Algunos subsectores de la moda andaluza (principalmente Traje de Flamenca y Traje de Monta Vaquera) presentan barreras de entrada específicas, tales como el hecho de tratarse de mercados especializados, concentrados en zonas geográficas concretas y una fuerte estacionalidad temporal. Estas características, que ya analizamos como debilidades, se tornan ahora fortalezas, dado que rebajan enormemente las expectativas de posibles beneficios a corto plazo a los potenciales nuevos entrantes a estos subsectores.

2. Estrategias empresariales

Los manuales de Estrategia Competitiva afirman que el secreto de la supervivencia y del crecimiento en los mercados está en que la empresa justifique un valor añadido, atrayendo a los clientes de manera permanente hacia sus productos. Existen tres grandes estrategias genéricas que las empresas pueden adoptar respecto a su producción:

1. Líder en costes.
2. Diferenciación.
3. Segmentación.

1. La posición de **líder en costes** conlleva producir grandes volúmenes, con una intensa racionalización de costes. Es decir, hay que alcanzar las máximas economías de escala posibles al aumentar el volumen de producción, a través de la reducción del coste medio por unidad y vía curva de la experiencia. El nuevo entorno competitivo internacional, marcado por la caída de la barrera proteccionista de los contingentes a la importación en el sector textil y de la confección y por la incorporación de parte de los países antes llamados del Bloque del Este, hace impensable (dentro de la legalidad), la adopción de esta línea estratégica en el sector de la confección andaluza, ya que, a pesar de la mecanización que el desarrollo tecnológico ha introducido en el sector de la confección, éste continúa siendo intensivo en mano de obra. Por ello, las condiciones sociolaborales y los salarios vigentes en estos países (la consultora Strategic Sourcing Solutions⁴ estima unos costes laborales en China entre los 0,45 €/hora y los 0,65 €/hora, frente los 12 €/hora de un operario industrial en Espa-

ña) hacen inviable cualquier intento de competencia con ellos. Además, la situación empeorará si no conseguimos reducir los diferenciales en inflación que atenazan a la economía española respecto de los principales centros productores del mundo, incluyendo las mayores economías de la Unión Europea.

2. La segunda estrategia se define como la búsqueda decidida de la **diferenciación** dentro de los mercados respecto de los competidores. Esta diferenciación en el sector de la confección andaluza se puede lograr por diversas vías que incrementen el valor añadido de los productos, como son las siguientes: +Moda + Imagen de marca + Distribución de ciclo corto + Atención al cliente + Red de distribución propia.

Las únicas formas de competir con las industrias de países que poseen niveles de costes inferiores a las de nuestra Escala Mínima Eficiente (volumen de producción en el que el coste medio a largo plazo alcanza su mínimo), como los del sudeste asiático o del este de Europa, son la diferenciación o la especialización o segmentación. En definitiva, se trata de fortalecer las posibles barreras de entrada que tenga el sector textil andaluz y el de la provincia de Sevilla o desarrollar otras artificiales. Es decir, cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada por un entrante nuevo en el negocio es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él.

3. Finalmente, la estrategia de **segmentación** consiste en enfocarse y especializarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de

⁴ Ver Van der Heyden, T.: *Compras en China*. CIDEM. Generalitat de Catalunya.

producto o en un mercado geográfico determinado. Dentro de esta estrategia, podemos incluir algunos subsectores del sector de la confección en la provincia de Sevilla, tales como: ropa laboral, ropa infantil, trajes de flamenca, ropa para baile flamenco o el traje de corto (monta ecuestre vaquera).

En todos ellos, salvo en la ropa infantil, se conjugan la especialización de producto y de mercado geográfico, además de que se tiene un conocimiento sobre los gustos del consumidor que difícilmente alcanzará un diseñador asiático o de Europa del Este. Asimismo, hemos de añadir la potente barrera de entrada que supone la absoluta estacionalidad que existe en algunos de estos subsectores (traje de flamenca, traje de corto y ropa para baile flamenco principalmente).

Estas estrategias empresariales se pueden concretar en el Plan de Actuación que se propone a continuación.

3. Plan de Actuación del Sector de la Moda

Como hemos expuesto en la introducción, este trabajo tiene como uno de sus principales objetivos aportar ideas que enriquezcan el debate sobre como debemos adaptar el sector a los nuevos cambios del entorno y facilitar su expansión. A continuación, recogemos un catalogo de medidas con el objetivo antes mencionado.

Actualmente, son numerosos los documentos que se ocupan de abordar las medidas que deben adoptarse en el sector textil de los países desarrollados para hacer frente al nuevo marco institucional resultante de la liberalización total del comercio internacional de estos productos. Estos estudios han sido encargados con frecuencia por el gestor de políticas públicas. De hecho, algunas de estas medidas, aunque generalmente adaptadas para la economía sevillana, se encuentran incluidas en una interpelación del Grupo Parlamentario Catalán (Convergència i Unió) en el Congreso de los Diputados, el pasado día 22 de Diciembre de 2004, para instar al Gobierno de la Nación a “adoptar medidas ante la situación de crisis del sector textil y de la confección”⁵. Otras, se han incluido en un paquete de recomendaciones del Grupo Textil de Alto Nivel⁶ al Consejo y la Comisión Europea, con el fin de asegurar la competitividad de la industria textil y confección en la UE ante los recientes cambios en el mercado.

También hemos analizado las medidas propuestas en los modelos regionales de algunas de las comunidades autónomas españolas, donde la evolución en los últimos años ha sido positiva (Galicia), o donde se han aplicado ajustes necesarios para la adaptación de un sector tradicional a las nuevas condiciones del mercado (Cataluña y País Vasco). Además, hemos tenido en cuenta las diferentes medidas que se incluyen en recientes informes sobre el sector textil en Andalucía, que recogen las

⁵ Véase *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, serie D, nº 132, 30 de Diciembre de 2004, pp. 27-28.

⁶ Comité de trabajo constituido por especialistas en el sector textil, representantes de los principales países productores de la Unión Europea y determinados Comisarios europeos y representantes del Parlamento Europeo.

características específicas del sector tanto en el segmento de la creación y confección de prendas exteriores (moda masculina y femenina), como en el segmento de la moda flamenca.

Junto a todas las anteriores, se han incluido las principales acciones recomendadas por los empresarios sevillanos, que han sido recogidas en la campaña de encuestas. Finalmente, hemos elaborado una batería de medidas originales como aportación propia de los autores del estudio al debate. Nuestras medidas surgen del análisis del sector textil y de la moda sevillana, así como del estudio socioeconómico del entorno del sector, es decir, Sevilla y Andalucía.

En primer lugar, entre las principales líneas de actuación y elementos que se deben potenciar, destacamos los siguientes:

- La industria textil en general es un ejemplo de sector manufacturero que aúna una innovación continua en producción y diseño con cambios en la comercialización, elevada presencia internacional, indispensable potenciación de marcas y crecientes experiencias en deslocalización.
- El sector de la industria textil en Sevilla intensifica las deficiencias que son comunes al sector en el resto de España, especialmente en lo relativo a la escasa dimensión de las empresas, la ausencia de hábitos de cooperación y una débil implantación exterior, que además se encuentra muy concentrada en las empresas líderes del sector.
- El marco institucional se caracteriza por las perspectivas de invasión de productos de importación desde países en vías de desarrollo (principalmente desde Asia), el

incremento alarmante de la falsificación de prendas, la producción irregular que utiliza mano de obra ilegal y la intensa deslocalización de la producción hacia los países del Este de reciente incorporación a la Unión Europea.

- Estos retos deben solucionarse sobre la base de añadir valor al producto. La calidad, la incorporación de innovaciones tanto en producto como en diseño y su traslación al consumidor mediante políticas de potenciación de la marca y de diferenciación de producto serán las claves de la estrategia de desarrollo que expondremos a continuación. Junto a estas, no se deben olvidar las mejoras en eficiencia productiva y su incorporación al precio en la medida de lo posible.
- La importancia de los aspectos inmateriales como marca y diseño es creciente. Esto implica, por un lado, un esfuerzo inversor importante en la creación y promoción de la marca. Por otra parte, deben cuidarse los procesos de defensa de derechos de marca jurídica y policialmente.
- El sector debe ser apoyado a la hora de incrementar su esfuerzo inversor y en el aumento de la cualificación del principal activo en un sector creativo: el capital humano.
- El sector debe ser orientado hacia la producción de líneas de producto pertenecientes a segmentos de alto valor añadido. Esto supone el aseguramiento de la calidad en innovación, en fibra, hilo, tejido, texturas, estampados y acabados, junto con la mejora constante en el diseño de los productos finales.
- Un sector con tan elevado grado de apertura hacia el exterior tiene que pensar en

los mercados externos en todas sus dimensiones. Por un lado, en el fomento de las exportaciones, y por otro, en las alianzas comerciales, productivas e innovadoras, con empresas de terceros países. En palabras del diseñador e industrial gallego Roberto Verino “no hay que temer a China, son fabricantes muy competitivos para un producto básico y compradores muy interesantes para un producto alto (...) me interesan en ambos casos, como proveedores y como consumidores”.

3.1. Medidas recomendadas para los talleres y empresas manufactureras

1.A. Cambios Estratégicos

1.A.1. MEJORAR LA FORMACIÓN DEL PERSONAL, tanto de mandos intermedios como de operarios, para conseguir la mayor CALIDAD POSIBLE en las prendas. Esta mejor formación no puede ser endogámica, sino abierta y completamente permeable a las enseñanzas de los modelos nacionales e internacionales más avanzados. De esta forma, se debe establecer como condición necesaria para obtener determinados títulos de formación el haber realizado prácticas en empresas del sector de reconocido prestigio nacional y preferentemente internacional. Las ayudas públicas deben estar orientadas preferentemente a aquellos programas formativos que cuenten con una bolsa de prácticas en las regiones con un sector más desarrollado (Cataluña, Galicia...) o incluso en otros países (Norte de Italia, Francia...). Por su parte, las escuelas y academias de formación reclaman, y así lo manifestaron en la Mesa Redonda celebrada en la Semana de

la Moda de Sevilla, una mayor introducción de nuevas tecnologías en los procesos formativos, como paso previo a su implantación en los procesos productivos de las empresas.

1.A.2. ORIENTARSE HACIA LOS SECTORES CON MEJORES PERSPECTIVAS (confección femenina de calidad, modistería, etc.).

1.A.3. PONER EN MARCHA UN DEPARTAMENTO DE DISEÑO que aumente el valor añadido del producto. En caso de no ser posible, por el escaso tamaño de la empresa, contratar los servicios de un diseñador a tiempo parcial.

1.A.4. ADECUAR EL SERVICIO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE EN TÉRMINOS DE CALIDAD Y SERVICIO, aunque sabiendo que, actualmente, no parece posible para los empresarios y diseñadores sevillanos competir con la moda rápida de Inditex y otras marcas del sector. Se debe por tanto apostar por un cliente distinto y por un cliente mixto, que también emplea la ropa rápida para complementar su vestuario. En este sentido, para la Asociación de Empresarios de la Confección (AECON)⁷, ante la pérdida de mercado es fundamental competir en diseño (con el signo distintivo de lo que se hace en Sevilla), así como en inmediatez de respuesta en el servicio.

1.A.5. ESPECIALIZARSE EN UN SECTOR (señora, caballero, camisería, etc.), pero abarcando el mayor tipo posible de prendas de un mismo sector.

1.A.6. IMPULSAR LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL MEDIANTE EL FOMENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS, tanto entre

⁷ En su intervención en las mesas de debate celebradas a lo largo de la Semana de la Moda de Sevilla.

empresas del sector textil-confección como entre éstas y centros públicos o privados dedicados a la innovación y al suministro de servicios al sector. La necesidad de una mayor colaboración e incluso una mayor integración entre industria de confección y diseñadores fue uno de los elementos claves expuestos en la Mesa redonda celebrada en el seno de la Semana de la Moda de Sevilla.

1.B. Cambios Logísticos e Industriales

1.B.1. ACORTAR LOS PLAZOS DE ENTREGA. Deben ser aproximadamente de 12-13 días.

1.B.2. DELIMITAR EL TAMAÑO DEL PEDIDO A ENTREGAR EN EL PLAZO, ANTES DE ACEPTAR SU FABRICACIÓN. Se pueden pactar entregas sucesivas.

1.B.3. TENER CAPACIDAD PARA FLEXIBILIZAR LA PRODUCCIÓN. Pactar con trabajadores una flexibilización de la jornada laboral, para adaptarla en lo posible a las necesidades productivas y teniendo en cuenta la estacionalidad de la producción.

1.B.4. TENER UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ PARA EVITAR ERRORES ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN. Es recomendable la implantación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000. Además, como ya se ha comentado, la gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9000 se convierte en condición necesaria si se opta por desarrollar una denominación de origen Andaluza o Sevillana.

1.B.5. INCREMENTAR LOS SERVICIOS A OFRECER A LOS CLIENTES. El objetivo es que el cliente se pueda prácticamente “desentender” de la producción, es decir, que se limite a enviar el tejido e instruccio-

nes sobre el patronaje y posteriormente recoger las prendas ya terminadas, embolsadas y preparadas para enviar al cliente final. De esta manera se logra fidelizar al cliente. Para conseguir esta situación deseable, los talleres deben:

- **INTEGRAR TODOS LOS PROCESOS PRODUCTIVOS POSIBLES.** Si le faltara algún proceso (bordado, lavado, serigrafía, etc.), puede llegar a acuerdos con otras empresas, para ofrecer al cliente un servicio global. Existen talleres que incluso realizan el transporte de las prendas.

- **LLEGAR A ACUERDOS DE CALIDAD CONCERTADA CON EL CLIENTE** garantizándole un porcentaje mínimo de defectos. El objetivo de esta medida es que el cliente del taller delegue el control de calidad.

- **MEJORAR LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN,** optimizarla para incrementar la seguridad y rapidez.

- **EL ENVÍO DEL PEDIDO DIRECTAMENTE DEL TALLER AL CLIENTE FINAL.** Este tipo de acciones se están empezando a llevar a la práctica en otros sectores. Es necesario una gran coordinación y que el taller o fábrica estén preparados y puedan garantizar un adecuado servicio y calidad. Los ahorros en costes de distribución son importantes. Dichos ahorros deben, en parte, convertirse en mayor margen para el taller.

1.B.6. PROFESIONALIZAR LA PRODUCCIÓN PARA OPTIMIZAR TANTO LA CALIDAD COMO LA PRODUCTIVIDAD. Para ello es necesario tanto el aplicar programas de reciclaje y formación de la mano de obra, como el aplicar metodología y técnicas de ingeniería (métodos y tiempos, equilibraje, etc.).

1.B.7. FLEXIBILIDAD DE PRODUCTO.

Estar en disposición de producir prendas del máximo número de tipos posibles dentro de una gama (caballero, señora, laboral, etc.). No tiene futuro limitarse a un tipo de pantalón, camisa, etc. El objetivo es dar al cliente un servicio lo más global posible. Es conveniente montar cadenas de producción diferentes para distintos tipos de prenda o llegar a acuerdos con otros talleres para poder realizar una oferta global a los clientes.

1.C. Cambios en la Comercialización de los Productos

1.C.1. BÚSQUEDA DE UN NÚMERO SUFICIENTE DE CLIENTES. No limitarse a producir para uno o dos clientes, ya que el riesgo es demasiado alto.

1.C.2. INTRODUCIRSE POCO A POCO EN EL MUNDO DE LA MODA. Es interesante visitar ferias, contactar con representantes, y por supuesto, visitar a posibles clientes. La captación debe hacerse acudiendo a ferias internacionales (ferias tipo FATEX en París) o nacionales de prestigio, como la Semana Internacional de la Moda de Madrid (SIMM). Actualmente es la segunda de Europa y en su edición de 2005 ha congregado a más de mil expositores (1012) que representa a más de 1600 marcas comerciales de ropa, complementos y peletería, de las que alrededor de 525 son extranjeras procedentes de 29 países.

Otro ejemplo es el Programa Moda Barcelona, en el que se enmarca la pasarela Gaudí y donde se incluyen los BCN Showrooms. En su última edición, celebrada el pasado febrero, esta feria contó con un total de 180 expositores que representaban a 256 marcas comerciales del textil.

3.2. Principales líneas de acción a seguir para empresas que diseñan y comercializan moda

2.A. Área de Diseño/Producto.

2.A.1. DISPOSICIÓN DE UN BUEN CATÁLOGO Y UNA PÁGINA WEB PROPIA DONDE FIGUREN SUS COLECCIONES. Obviamente, para reducir los costes del mismo, se pueden emplear las fotos de los desfiles que se organicen dentro de las Semanas Sevillanas o Andaluzas de la Moda.

2.A.2. VISITA A LAS FERIAS DE TEJIDOS MÁS IMPORTANTES, como a las ferias de moda, para estar al día y asumir ideas, a la vez que se intenta difundir el producto según lo explicado en el apartado 1.C.2.

2.A.3. EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO, ES FUNDAMENTAL DOCUMENTAR LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LOS MODELOS (fichas técnicas) de una forma adecuada y COORDINAR LOS ESFUERZOS DE DISEÑO CON EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN (logística y comercial). Es básico que se diseñe lo que se puede vender y lo que sea viable fabricar.

2.A.4. EN EL CASO DE LOS PRODUCTOS DE ARTESANÍA, ES RECOMENDABLE LA OBTENCIÓN DE CERTIFICADOS DE PRODUCTOS ARTESANOS (que certifique que se ha hecho a mano), para que así tengan la consideración de artículo de lujo para el cliente.

2.A.5. ESTUDIAR LA ESPECIALIZACIÓN EN NUEVOS PRODUCTOS DE ÉXITO, como pueden ser las camisetas o la ropa interior femenina. Respecto de las camisetas, se puede optar por superar el actual modelo centrado en el souvenir turístico,

optando por ampliarlo al estilo de la empresa vasca Kukuxumusu (que fabrica más de un millón de camisetas al año con sus originales dibujos) o por el máximo diseño en series más limitadas, siguiendo por ejemplo, el modelo Custo. Respecto de la moda interior femenina, no hace falta explicar la difusión que están teniendo las cadenas especializadas en la misma (entre las que destacan Women´ Secret y Oysho). Además, todo parece indicar que existe un gran mercado internacional para este tipo de productos. Buena prueba de ello es que, como se desprende de los datos que aportamos en el epígrafe dedicado a la moda gallega, Oysho es la marca del grupo que consigue un mayor porcentaje de sus ventas fuera de España, en relación con el escaso número de países donde opera. Esta estrategia de especialización fue defendida por la Asociación de Amigos de la Moda, durante su intervención en la Semana de la Moda de Sevilla, como elemento indispensable de desarrollo del sector.

2.B. Área de Producción y Logística.

2.B.1. ES PRECISO EXTERNALIZAR PROCESOS PRODUCTIVOS, SIEMPRE QUE SEA RENTABLE Y SEGURO. Para que la externalización se realice de una forma segura y no afecte a la calidad del producto y servicio es preciso:

- ANALIZAR PREVIAMENTE LAS POSIBILIDADES DE SUBCONTRATACIÓN. Se debe estudiar la capacidad del taller y su nivel técnico.
- FIJAR DE UNA FORMA CLARA Y A SER POSIBLE POR ESCRITO, LAS CONDICIONES GENERALES (plazo de entrega, precios, niveles de calidad, penalizaciones, etc.).

- DOCUMENTAR LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS BÁSICAS para la fabricación de un determinado modelo. Enviar listas de fases del método de producción a seguir y el tiempo standard de producción y la maquinaria a emplear.

- IR EDUCANDO PROGRESIVAMENTE AL TALLER o las modistas para que vaya adquiriendo la filosofía de trabajo del cliente. Política de integración de proveedores para las firmas mayores.

- EVITAR VARIOS TALLERES O MODISTAS PARA UNA MISMA PRENDA. Ésta es la única forma de conseguir que las características de las diferentes unidades que se fabriquen del bien sigan unos patrones comunes.

- BUSCAR FORMAS DE COLABORACIÓN CON PROVEEDORES PARA LA REDUCCIÓN DE COSTES EN LA CADENA DE VALOR. Este tipo de colaboraciones se denominan políticas de *supply chain management*.

- GARANTIZAR QUE EL CONTROL DE CALIDAD SE REALICE DE UNA FORMA METÓDICA para conseguir que no se supere un porcentaje de defectos, sea quien sea quien lo realice.

- IMPLANTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD en las empresas para asegurar el suministro del producto en las condiciones de calidad y servicio adecuadas. La puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad conlleva el análisis y documentación de procesos, de tal forma que se reducen errores e ineficacias. Además, la implantación de la ISO 9000 incrementa la confianza del cliente.

- BUSCAR UNA DIMENSIÓN ADECUADA DE LA EMPRESA A LA DEMANDA, pero

prever los mecanismos para hacer frente a posibles crecimientos.

2.C. Área Comercial⁸. Comercio Exterior e Interior.

2.C.1. BUSCAR FORMAS DE COLABORACIÓN CON EL COMERCIO MINORISTA. Tener un estrecho contacto con ellos para conocer las necesidades y gustos de los consumidores.

2.C.2. VISITAR FERIAS ESPECÍFICAS DEL SECTOR, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES. El asistir a las ferias (con stand propio si su volumen lo permite) es también fundamental para el conocimiento de mercados exteriores. De esta manera se puede contactar con clientes, representantes, analizar la oferta de la competencia, etc.

2.C.3. CUIDAR ESPECIALMENTE LA FUERZA DE VENTAS (VENDEDORES Y REPRESENTANTES). Aplicar políticas adecuadas de selección, formación, motivación, evaluación y control de representantes (es válido tanto para la fuerza de ventas interior como exterior, si la hubiere).

2.C.4. SELECCIONAR LOS CENTROS DE VENTA ADECUADOS, BUSCANDO SU EXPANSIÓN FUERA DE SEVILLA. Mantener reuniones con representantes y vendedores para conocer mejor estos centros de venta. Analizar la separación necesaria entre los centros de venta. Estudiar la creación de nuevas marcas o colecciones para centros que están demasiado próximos, ya que el detallista no quiere que su

competidor tenga el mismo producto. Además, la única forma de que marcas dirigidas a un segmento alto de consumo puedan acceder a ciertas economías de escala, es decir, a un alto volumen de producción por prenda y de esta forma ahorrar costes, es que operen en diferentes ciudades o provincias. También la Teoría Microeconómica nos enseña que un precio alto de la prenda y la rareza o escasez de la misma en el entorno del consumidor (su ciudad) son variables que están íntimamente relacionadas.

2.C.5. POTENCIAR LA VENTA MEDIANTE CENTROS DE VENTA PROPIOS (TIENDAS PROPIAS O FRANQUICIAS) simultáneamente con la venta a través de tiendas multimarca. Se ha de tener en cuenta que la tienda multimarca está disminuyendo en España. Aunque la inversión inicial es alta, es muy interesante para el confeccionista poder centralizar todas las variables que inciden en la compra (producto, calidad, precio, presentación, centro de venta, etc.). Mediante esta política se elimina el coste del intermediario y los costes financieros derivados del aplazamiento del pago de los clientes.

2.C.6. ANALIZAR LAS COLECCIONES DE FORMA CONJUNTA CON EL DISEÑADOR para asegurar las necesidades del cliente.

2.C.7. BUSCAR INFORMACIÓN Y ANALIZAR LOS MERCADOS EXTERIORES. Las ferias son vitales en este sentido.

2.C.8. SI SE CONSIGUE UN TAMAÑO SUFICIENTE A ESCALA NACIONAL Y SE OPTA

⁸ Durante la Semana de la Moda de Sevilla fueron varias las intervenciones que reclamaban mejoras en los canales de distribución, entre las cuales destacamos las realizadas por la Asociación de Amigos de la Moda.

POR LA EXPORTACIÓN, IR PASO A PASO, DE FORMA QUE SE PUEDA ASEGURAR EL SERVICIO ADECUADO A UN DETERMINADO MERCADO. Ir construyendo una infraestructura adecuada (representantes, delegaciones de ventas, canales de distribución y medios de transporte).

2.C.9. ACCIONES PARA LA BÚSQUEDA DE REPRESENTANTES EN EL EXTRANJERO DE LOS MERCADOS POTENCIALES MÁS INTERESANTES. Deben incentivarse, a nuestro juicio, las colaboraciones con empresas de consultoría especializadas, cámaras de comercio y otras instituciones.

2.C.10. NO ES CONVENIENTE SER DEMASIADO CONSERVADORES y despreciar la introducción en determinados mercados que puedan REPORTAR buenas oportunidades de negocio. Al ser un mercado abierto y con gran competencia, de inmediato, los competidores aprovecharán esta oportunidad de negocio.

2.C.11. APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE SOLUCIONES INTELIGENTES PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE. La mayoría de estas acciones tienen que ver con la asociación entre empresas (un ejemplo de este tipo de acciones es el centralizar el transporte a un país extranjero de prendas de dos compañías diferentes).

2.C.12. DISEÑAR UNA POLÍTICA DE MARCAS. La política de marcas tiene una importancia creciente, ya que aspectos como la consolidación o conocimiento de una marca, la diferenciación de marcas

(para tiendas propias y para tiendas multi-marca y la compra de marcas o patentes consolidadas) pueden ser claves. Además, se debe FOMENTAR LA PROMOCIÓN DE MARCAS Y LA PUBLICIDAD. Esta política está teniendo un gran éxito en otras Comunidades. El crecimiento de la moda gallega es en parte consecuencia de este tipo de apoyos (es frecuente ver publicidad de determinadas marcas en aeropuertos, vallas publicitarias, revistas, etc.). Una de las principales demandas del conjunto de diseñadores sevillanos, puesta de manifiesto durante la celebración de la Semana de la Moda de Sevilla⁹, fue la necesidad de una mayor implicación de los medios de comunicación en apoyo a los profesionales de la ciudad, ya que, según ellos, “se les presta demasiada atención a los modistos internacionales”.

3.3. Medidas recomendadas para las empresas de fabricación y comercialización de trajes regionales (Moda Flamenca)

3.1. FORTALECER LAS BARRERAS DE LOS MERCADOS CAUTIVOS. Como ya se ha comentado, el sector flamenca y otros trajes relacionados con el folclore andaluz cuenta con unas barreras de entrada importantes al sector, que desincentivan el desembarque en el mismo de empresas de otras regiones o países. Pero eso no significa que se deba descuidar el mismo, sino todo lo contrario. Un ejemplo de ello en economía internacional son los esfuerzos comerciales que desarrollan las empresas Coca-Cola y Pepsico, a pesar de que se considera muy difícil entrar en el mercado

⁹ Del 4 al 8 de Abril de 2005.

de distribución planetaria de refrescos, dada las barreras de entrada actuales al mismo. Buena prueba de este hecho es el intento fallido en los 90 del Grupo Virgin.

3.2. AUMENTAR EL TAMAÑO MEDIO DE LAS EMPRESAS. Favorecer las inversiones del tipo las descritas en el epígrafe 1.B (Cambios logísticos e industriales).

3.3. FAVORECER Y PROMOCIONAR LA ECONOMÍA LEGAL Y DISMINUIR EL NÚMERO DE PRODUCTORES ENCUADRADOS EN LA ECONOMÍA SUMERGIDA. Según estudios recientes y conversaciones mantenidas con empresarios del sector, el volumen de negocio que mueve la economía sumergida supera con creces (en torno al doble) la producción originada por las empresas en situación de legalidad. En consecuencia, se hace necesario potenciar y favorecer la legalidad de las modistas y talleres.

Además, en el caso de la moda flamenca y similares, y dadas las barreras de entrada, no hay peligro de que la lucha tras las empresas ilegales suponga el desplazamiento de la actividad a otras regiones o países.

3.4. FAVORECER EL ASOCIACIONISMO. La Microeconomía y la Economía Industrial nos muestran que son múltiples las ventajas que pueden encontrar las empresas de un sector cerrado (con barreras de entrada) en la colaboración con sus competidores. Este objetivo vuelve a ser una condición necesaria para desarrollar otras iniciativas, como una Marca de Moda Flamenca de Andalucía o Sevilla. No se debe descartar la alternativa de optar por la apelación Andalucía, aunque se impulse desde Sevilla, ya que sería más fácil hacer partícipe a la Junta de Andalucía y se evita-

rían posibles rivalidades provinciales. Habría que estudiar seriamente este último efecto.

3.5. ES RECOMENDABLE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000 O LA OBTENCIÓN DE OTRO TIPO DE CERTIFICADOS DE CALIDAD. Con los certificados de calidad se envía un mensaje de seriedad al sector (proveedores y clientes) y a las Administraciones. Las Administraciones también deberán valorar a las empresas que realicen este esfuerzo.

3.6. ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN. Este paso, dados los esfuerzos que requiere, podría posponerse a que se hayan conseguido éxitos destacables en las medidas antes propuestas (de la 3.1 a 3.5), es decir, cuando el sector alcance una madurez suficiente y se haya establecido una colaboración fluida entre las empresas del sector y las Administraciones.

3.7. DESARROLLAR PLANES DE FORMACIÓN Y FOMENTAR LA APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. Estas mediadas deben permitir profesionalizar las empresas y deben desarrollarse a la par de la 3.2, en otras palabras, se debe suministrar personal cualificado y tecnología a medida que las empresas incrementen su tamaño. De esta forma se conseguirá superar la organización y el sistema de formación gremial que en muchos casos se da en estas empresas.

3.8. FAVORECER LA EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS. En primer lugar, se deben centrar los esfuerzos en consolidar la hegemonía sobre las restantes provincias andaluzas, aunque en este caso sería un activo el poseer una Marca de Moda

Flamenca de Andalucía frente a la de Sevilla. En segundo lugar, se deberían estudiar las posibilidades de expansión nacional e internacional de los productos, aunque siempre bajo criterios de eficiencia y no de eficacia, dadas las peculiaridades propias del producto a promocionar, que no es un producto de masas.

3.4. Medidas de carácter institucional. El papel de las Administraciones Públicas

4.1. FAVORECER LOS PLANES DE FORMACIÓN en todos los niveles. Desde niveles directivos (organización, planificación, gestión, nuevas tecnologías y procesos industriales, etc.) hasta la mano de obra directa en función de las características de cada puesto de trabajo (confección, plancha, corte, revisión, almacén, etc.), pero que sea una actividad específica del sector. De esta forma se dejarían fuera actividades como la gestión financiera o administrativa. Este es uno de los aspectos más demandados por los empresarios del sector que han intervenido en la Semana de la Moda de Sevilla.

La creación de escuelas-taller o la potenciación de la figura del aprendiz son elementos claves en la recuperación de una mano de obra de calidad¹⁰. Así mismo, tanto la *Asociación de Amigos de la Moda* como el *Gremio de Sastres y Modistos de Sevilla* incidieron en mejorar la formación de toda la estructura de recursos humanos de las empresas de Moda. Especialmente, el Gremio de Sastres solicitó que en las escuelas se enseñe también formación en

costura artesanal, ya que, “en la actualidad, los jóvenes sólo quieren ser diseñadores”. Por su parte, las escuelas y academias que participaron en la Semana de la Moda de Sevilla pidieron que se favorezcan tanto las prácticas en empresas como la incorporación inmediata al mercado de trabajo, bien con diversos mecanismos de ayuda a la colocación o bien a través del fomento del autoempleo.

Por último, queremos destacar la intervención del modisto gallego Antonio Pernas, que puso como ejemplo la Licenciatura de Moda de la escuela de Amberes¹¹, aunque sobre todo recomendó a los jóvenes diseñadores la experimentación personal como mejor camino para obtener los mejores resultados en cuanto a prestigio y éxito profesional.

4.2. FOMENTAR LA AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL TALLER AL CLIENTE (extendido, corte, planchado, lavado, empaquetado), para que pueda realizar un servicio de PRENDA COMPLETA “FULL PACKAGE”.

4.3. FAVORECER UN MAYOR TAMAÑO EMPRESARIAL tanto en talleres como diseñadores. Estableciendo políticas de apoyo a la creación de cooperativas textiles, a la fusión de talleres o cooperación entre los mismos para que puedan ampliar su oferta. De forma similar se debe operar con las marcas y diseñadores. El objetivo final debe ser disminuir el minifundismo empresarial del sector, que limita el acceso a proyectos de envergadura y dificulta la implantación de proyectos coordinados. Un

¹⁰ Según se expuso en diversas intervenciones en la Mesa Redonda.

¹¹ También Pedro Mansilla aludió a esta escuela junto a la de Bruselas, como ejemplo de centros de formación exitosos apoyados por la Administración Pública (Ayuntamiento de Bruselas).

ejemplo de ello es la mayor colaboración de las sociedades a este estudio, en relación con los empresarios individuales o autónomos.

4.4. POTENCIAR LAS INVERSIONES EN TECNOLOGÍA. Siempre como complemento de la anterior medida y realizando estudios previos por parte de expertos independientes, ya que las empresas deben dotarse de la tecnología adecuada a su tipo de negocio. En este apartado es fundamental la adquisición por parte de las empresas de equipos de diseño y patronaje, pero para que esta adquisición sea efectiva debe ir precedida de un estudio de viabilidad y acompañada de la formación correspondiente.

4.5. IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9000 DE UNA FORMA EFECTIVA, para la optimización de procesos y minimizar el control final. De esta forma, sólo se debería primar a aquellas empresas que cuenten con dicho certificado, que se debe establecer como condición necesaria para acceder a programas de promoción industrial.

4.6. FOMENTAR LA VISITA A FERIAS DE MODA como las descritas en el apartado C.2 (IFEMA, GAUDI, etc.). En caso de haber suficiente masa crítica y consenso entre los empresarios, se debería ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE CREAR UN PABELLÓN COMÚN público siguiendo el modelo del de Andalucía en FITUR. En años sucesivos, estas ayudas deben mantenerse a aquellos empresarios o diseñadores que realicen más contactos y consigan materializar más oportunidades de negocio en las ferias.

4.7. APOYO PARA LA CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE DISEÑO, favoreciendo la incorporación de jóvenes diseñadores sevillanos a los talleres.

4.8. GENERAR Y PUBLICITAR UN DIRECTORIO EN CD DE EMPRESAS Y SERVICIOS DE LAS MISMAS. En el DVD o CD debe figurar la máxima información, incluso un pequeño catálogo en imágenes de los productos. Además, debe incluir un intuitivo motor de búsqueda de empresas, según todas las categorías de las mismas. Este Directorio se difundirá en las diferentes ferias y eventos del sector. En este sentido, destacamos la propuesta de Pedro Mansilla, en su intervención en la Semana de la Moda de Sevilla, a favor de la calificación de estas empresas con, por ejemplo, un determinado número de “botones” (de 1 a 5, como las estrellas en los hoteles o los tenedores en los restaurantes), con los que distinguir la excelencia¹² de las empresas de Moda.

4.9. ELABORACIÓN DE UNA GUÍA DE COMPRAS POR SEVILLA. En colaboración con el Patronato de Turismo de la ciudad, se podría elaborar una pequeña guía o mapa en el que estén señalizados los establecimientos que definan un tour de la Moda de Sevilla y distribuirse en hoteles de gama alta (4 y 5 estrellas), dado el perfil económico del cliente potencial de este tipo de producto. Este sería un elemento más de una campaña al estilo “SEVILLA CIUDAD DE COMPRAS”. De esta forma, se reforzaría tanto el sector de la moda como un pilar estratégico de nuestra economía, es decir, el Turismo. El punto de salida de este tour de la Moda podría ser un espacio tan demandado por el sector de la moda como

¹² Según criterios como la participación en ferias internacionales de prestigio o la posesión de tiendas de distribución propias.

es Plaza Nueva, por lo que habría que favorecer el establecimiento de diseñadores sevillanos en dicha plaza o sus proximidades, junto con las marcas nacionales e internacionales consagradas.

4.10. CREAR UN GRUPO DE TRABAJO ESTABLE DE LA MODA DE SEVILLA con carácter consultivo para las Administraciones. En primer lugar, este Grupo debe discutir las conclusiones de los debates de la Semana de la Moda y de este documento. Finalmente y por analogía al modelo catalán, el proceso debe desembocar en el diseño de las líneas de acción concretas para mejorar la competitividad del sector.

El Grupo de Trabajo debe tener un calendario de reuniones prefijado de forma anual y estar compuesto por representantes de las asociaciones sectoriales, algún empresario y diseñador que aún no estando en las asociaciones posea prestigio, como mínimo nacional, las administraciones públicas (junto al Ayuntamiento y a la Diputación se debería involucrar a la Junta de Andalucía) y técnicos independientes de fuera del sector (con formación en alguno o algunos de los siguientes campos: diseño, economía, ingeniería, derecho o administración de empresas). Con esta iniciativa se busca superar también una de las debilidades del sector, FAVORECIENDO EL ASOCIACIONISMO (al darle protagonismo a las asociaciones) y GENERAR INTERLOCUTORES VALIDOS PARA EL SECTOR.

4.11. TENER SIEMPRE PRESENTE LAS POLÍTICAS DE GÉNERO. Estamos ante un sector en que la mano de obra final suele ser mayoritariamente femenina, aunque su

participación en la distribución de las rentas procedentes del proceso productivo no es demasiado alta, debido, entre otros aspectos, a su escaso poder de negociación con las empresas y diseñadores. Además, puede ser el colectivo que más se vea afectado por la competencia de los países asiáticos y de Europa del Este, al ser las que realizan las actividades más intensivas en mano de obra. Por tanto, se deben promover políticas que aumente su participación en los excedentes, como favorecer las cooperativas textiles, sobre todo en el entorno rural, siguiendo el modelo gallego.

4.12. FOMENTAR ACCIONES DE MUTUA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y TALLERES QUE BENEFICIEN A AMBOS. El Grupo de Trabajo debe ser un foro que favorezca dicha colaboración. Dentro de esta categoría se deben facilitar los proyectos de innovación industrial, impulsando plataformas de cooperación y asociacionismo para estimular la obtención de economías de escala en estos proyectos. Además, como ya hemos comentado, existe una propuesta¹³ sobre la creación de una federación de empresarios de la industria Textil y de la Confección, que reúna a diseñadores, modistas, talleres y empresarios para, desde su propia identidad, emprender nuevos proyectos de colaboración y apoyo mutuo en búsqueda de un mayor aprovechamiento de las sinergias que puedan irse produciendo.

4.13. CREAR UN WEBSITE QUE SIRVA DE PORTAL DE ACCESO A LA MODA DE SEVILLA, perfeccionando el ya existente de la Asociación de Amigos de la Moda de Sevilla. Este website tendrá los enlaces a las

¹³ Expuestas a lo largo de los actos de la Semana de la Moda de Sevilla.

mejores empresas y diseñadores, además de anunciar eventos como la Semana de la Moda o cualquier actividad del sector o Grupo de Trabajo. Finalmente, servirá de foro electrónico público, en el que se debatan todas las propuestas y documentos que se generen por parte del Grupo de Trabajo.

4.14. INCENTIVAR LAS MEDIDAS A FAVOR DE LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO. El incremento de la cadena de valor debe fortalecer las características diferenciadoras de la prenda respecto a la producción homogénea, no solo respecto a la producción seriada que proviene de la importación de terceros países (China, India), sino también a la de otros países europeos con una larga trayectoria en el sector de la moda y confección textil e incluso del resto de regiones españolas con una importante imagen en el mercado. En este sentido, podría ser útil la creación de una marca generalizada que identifique el origen de la producción obtenida en el ámbito territorial al que nos referimos: marca Moda de Sevilla o similar, para lo que puede encargarse algún estudio de marketing a profesionales especializados que diseñen una campaña específica de presentación y promoción del sector, con la base del “lenguaje” (el conjunto de signos y expresiones materiales que representan rasgos exclusivos e íntimamente ligados a la cultura andaluza¹⁴) ya incorporado por algunos de los diseñadores locales de mayor éxito y que debe de servir de apoyo a la introducción del resto del sector en los mercados internacionales.

De todas formas antes de acometer una política de denominación de origen se deben tener presente todas las precauciones que se exponen en el *epígrafe 1* de este capítulo, al hablar de la “Creación de la Marca Moda de Sevilla o de Andalucía”.

4.15. COORDINAR LA BÚSQUEDA DE SALIDAS PARA LOS JÓVENES DISEÑADORES. Como se ha explicado, una estrategia exitosa en la distribución para los empresarios o diseñadores se basa en la búsqueda de *corners* en grandes superficies o, más recientemente, en seguir el modelo de H&M con Kar Lagerfeld. Los jóvenes diseñadores podrían crear una colección para alguna gran cadena, con lo que el consumidor final tendría la oportunidad de adquirir diseño a precio asequible, mientras que el diseñador daría su nombre a conocer. Obviamente, el objetivo debe ser buscar cadenas de distribución nacionales, de procedencia no regional (para evitar las obligaciones morales con los diseñadores de su región) como el Corte Inglés (o Sfera que parece un territorio más virgen) o las empresas del grupo Cortefiel.

Dado el escaso tamaño de nuestras empresas, esta aventura resulta poco factible para la mayoría de ellas por separado y parece más lógico negociarla una vez que exista un organismo o patronato fuerte que las respalde, como podría ser el posible Consejo Regulador de la Marca Moda de Sevilla.

4.16. ESTUDIAR EL DESARROLLO DE ÁREAS DE LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL,

¹⁴ La representación física de este “lenguaje” puede encontrarse en los bordados, flecos, lunares, que forman parte de diversas manifestaciones culturales y folclóricas y que se observan ya incorporados a diseños de alta costura y *pret a porter*.

los llamados “distritos industriales”, con la incorporación junto a los sectores textiles tradicionales, de todas aquellas empresas de servicios, actividades de innovación, desarrollo tecnológico y centros de formación profesional que genere un alto nivel de competitividad final, gracias a la obtención de economías de aglomeración. Esta iniciativa también necesita que, previamente, se fortalezca la colaboración y el asociacionismo entre las empresas. En este sentido, desde el sector empresarial¹⁵ se propone una mayor vinculación con el Centro de Innovación y Tecnología (CIT) del Textil y la Confección que la Junta de Andalucía va a establecer en las ciudades de Priego y Córdoba¹⁶.

4.17. TENER PRESENTE MEDIDAS DE RESPUESTA ANTE LOS PROCESOS DE AJUSTE COMO CONSECUENCIA DE LA LIBERALIZACIÓN, partiendo de la base de que todos los estudios nacionales e internacionales nos avisan que debemos asumir pérdidas de empleo importantes en el sector. Entre estas medidas se pueden considerar las siguientes:

- Desarrollar PROGRAMAS DE RECICLAJE Y REORIENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES afectados por la desaparición de ciertas líneas de producción

- Potenciar el TRASVASE DE LAS EMPRESAS textiles hacia nuevos modelos de negocio dentro del sector, como el desarrollo de textiles técnicos¹⁷ y actuaciones integradas con la distribución comercial.

- Solicitar a la Administración Central que intensifique la VIGILANCIA DE LAS IMPORTACIONES DE PAÍSES ASIÁTICOS, así como la aplicación de la cláusula especial de salvaguardia en materia textil para China, India y otros terceros países, en la OMC. Exigir las contraprestaciones consistentes en la eliminación de las barreras comerciales que obstaculizan el acceso de los productos textiles comunitarios a los mercados de terceros países.

- REENFOQUE DE LOS FONDOS REGIONALES para el apoyo al sector textil, especialmente en las áreas de apoyo a las Pymes, acciones de reforzamiento de estructuras financieras y ayudas al ahorro energético, a la seguridad y a la protección del medio ambiente

4.18. PRINCIPIO RECTOR: FAVORECER ACTIVIDADES CONCRETAS QUE SE BASEN EN ALGUNA LÍNEA PRIORITARIA DE LAS QUE SE ESTABLEZCAN POR EL GRUPO DE TRABAJO DE LA MODA DE SEVILLA.

¹⁵ A través de algunas intervenciones en la Mesa Redonda celebrada dentro de los actos de la Semana de la Moda de Sevilla.

¹⁶ Cuyo objetivo es suplir la falta de cultura empresarial de innovación y la incorporación de las nuevas tecnologías, siendo además el mejor instrumento para articular una efectiva cooperación empresarial.

¹⁷ Los textiles técnicos son productos manufacturados a través de un proceso textil, en alguna o en todas las etapas y que responden a exigencias específicas de forma que el producto puede aplicarse a funciones técnicas. Algunos ejemplos son los tejidos relacionados con la protección personal, la automoción y el transporte, la jardinería, la pesca, medicina e higiene (apósitos) deporte y tiempo libre, filtración o protección del medio ambiente.

3.5 Cuadro resumen Plan de Actuación

1. Medidas recomendadas para los talleres y empresas manufactureras

1.A. CAMBIOS ESTRATÉGICOS

1.A.1 MEJORAR LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.

1.A.2 ORIENTARSE HACIA LOS SECTORES CON MEJORES PERSPECTIVAS.

1.A.3 PONER EN MARCHA UN DEPARTAMENTO DE DISEÑO.

1.A.4 ADECUAR EL SERVICIO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE EN TÉRMINOS DE CALIDAD Y SERVICIO.

1.A.5 ESPECIALIZARSE EN UN SECTOR.

1.A.6 IMPULSAR LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL MEDIANTE EL FOMENTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

1.B. CAMBIOS LOGÍSTICOS E INDUSTRIALES

1.B.1 ACORTAR LOS PLAZOS DE ENTREGA.

1.B.2 DELIMITAR EL TAMAÑO DEL PEDIDO A ENTREGAR EN EL PLAZO, ANTES DE ACEPTAR SU FABRICACIÓN.

1.B.3 TENER CAPACIDAD PARA FLEXIBILIZAR LA PRODUCCIÓN.

1.B.4 TENER UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ PARA EVITAR ERRORES ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN.

1.B.5 INCREMENTAR LOS SERVICIOS A OFRECER A LOS CLIENTES.

1.B.6 PROFESIONALIZAR LA PRODUCCIÓN PARA OPTIMIZAR TANTO LA CALIDAD COMO LA PRODUCTIVIDAD.

1.B.7 FLEXIBILIDAD DE PRODUCTO.

1.C. CAMBIOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

1.C.1 BÚSQUEDA DE UN NÚMERO SUFICIENTE DE CLIENTES.

1.C.2 INTRODUCIRSE POCO A POCO EN EL MUNDO DE LA MODA.

2. Principales líneas de acción a seguir para empresas que diseñan y comercializan moda

2.A. ÁREA DE DISEÑO/PRODUCTO

2.A.1 DISPOSICIÓN DE UN BUEN CATÁLOGO Y UNA PÁGINA WEB PROPIA DONDE FIGUREN SUS COLECCIONES.

2.A.2 VISITA A LAS FERIAS DE TEJIDOS MÁS IMPORTANTES.

2.A.3 EN EL ÁMBITO ORGANIZATIVO, ES FUNDAMENTAL DOCUMENTAR LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LOS MODELOS y COORDINAR LOS ESFUERZOS DE DISEÑO CON EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN.

2.A.4 EN EL CASO DE LOS PRODUCTOS DE ARTESANÍA, ES RECOMENDABLE LA OBTENCIÓN DE CERTIFICADOS DE PRODUCTOS ARTESANOS.

2.A.5 ESTUDIAR LA ESPECIALIZACIÓN EN NUEVOS PRODUCTOS DE ÉXITO.

2.B. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA.

2.B.1 ES PRECISO EXTERNALIZAR PROCESOS PRODUCTIVOS, SIEMPRE QUE SEA RENTABLE Y SEGURO.

2.C. ÁREA COMERCIAL. COMERCIO EXTERIOR E INTERIOR.

2.C.1 BUSCAR FORMAS DE COLABORACIÓN CON EL COMERCIO MINORISTA.

2.C.2 VISITAR FERIAS ESPECÍFICAS DEL SECTOR, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES.

2.C.3 CUIDAR ESPECIALMENTE LA FUERZA DE VENTAS (VENEDORES Y REPRESENTANTES).

2.C.4 SELECCIONAR LOS CENTROS DE VENTA ADECUADOS BUSCANDO SU EXPANSIÓN FUERA DE SEVILLA.

2.C.5 POTENCIAR LA VENTA MEDIANTE CENTROS DE VENTA PROPIOS (TIENDAS PROPIAS O FRANQUICIAS).

2.C.6 ANALIZAR LAS COLECCIONES DE FORMA CONJUNTA CON EL DISEÑADOR.

2.C.7 BUSCAR INFORMACIÓN Y ANALIZAR LOS MERCADOS EXTERIORES.

2.C.8 SI SE CONSIGUE UN TAMAÑO SUFICIENTE A ESCALA NACIONAL Y SE OPTA POR LA EXPORTACIÓN, IR PASO A PASO, DE FORMA QUE SE PUEDA ASEGURAR EL SERVICIO ADECUADO A UN DETERMINADO MERCADO.

2.C.9 ACCIONES PARA LA BÚSQUEDA DE REPRESENTANTES EN EL EXTRANJERO DE LOS MERCADOS POTENCIALES MÁS INTERESANTES.

2.C.10 NO ES CONVENIENTE SER DEMASIADO CONSERVADORES .

2.C.11 APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE SOLUCIONES INTELIGENTES PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE.

2.C.12 DISEÑAR UNA POLÍTICA DE MARCAS.

3. Medidas recomendadas para las empresas de fabricación y comercialización de trajes regionales (Moda Flamenca)

3.1 FORTALECER LAS BARRERAS DE LOS MERCADOS CAUTIVOS.

3.2 AUMENTAR EL TAMAÑO MEDIO DE LAS EMPRESAS.

3.3 FAVORECER Y PROMOCIONAR LA ECONOMÍA LEGAL Y DISMINUIR EL NÚMERO DE PRODUCTORES ENCUADRADOS EN LA ECONOMÍA SUMERGIDA.

3.4 FAVORECER EL ASOCIACIONISMO.

3.5 ES RECOMENDABLE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000 O LA OBTENCIÓN DE OTRO TIPO DE CERTIFICADOS DE CALIDAD.

3.6 ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN.

3.7 DESARROLLAR PLANES DE FORMACIÓN Y FOMENTAR LA APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS.

3.8 FAVORECER LA EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS.

4. Medidas de carácter institucional. El papel de las Administraciones Públicas

- 4.1 FAVORECER LOS PLANES DE FORMACIÓN.
- 4.2 FOMENTAR LA AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL TALLER AL CLIENTE.
- 4.3 FAVORECER UN MAYOR TAMAÑO EMPRESARIAL.
- 4.4 POTENCIAR LAS INVERSIONES EN TECNOLOGÍA.
- 4.5 IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9000 DE UNA FORMA EFECTIVA.
- 4.6 FOMENTAR LA VISITA A FERIAS DE MODA.
- 4.7 APOYO PARA LA CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS DE DISEÑO.
- 4.8 GENERAR Y PUBLICITAR UN DIRECTORIO EN CD DE EMPRESAS Y SERVICIOS DE LAS MISMAS.
- 4.9 ELABORACIÓN DE UNA GUÍA DE COMPRAS POR SEVILLA.
- 4.10 CREAR UN GRUPO DE TRABAJO ESTABLE DE LA MODA DE SEVILLA.
- 4.11 TENER SIEMPRE PRESENTE LAS POLÍTICAS DE GÉNERO.
- 4.12 FOMENTAR ACCIONES DE MUTUA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y TALLERES QUE BENEFICIEN A AMBOS.
- 4.13 CREAR UN WEBSITE QUE SIRVA DE PORTAL DE ACCESO A LA MODA DE SEVILLA.
- 4.14 INCENTIVAR LAS MEDIDAS A FAVOR DE LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.
- 4.15 COORDINAR LA BÚSQUEDA DE SALIDAS PARA LOS JÓVENES DISEÑADORES.
- 4.16 ESTUDIAR EL DESARROLLO DE ÁREAS DE LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL.
- 4.17 TENER PRESENTE MEDIDAS DE RESPUESTA ANTE LOS PROCESOS DE AJUSTE COMO CONSECUENCIA DE LA LIBERALIZACIÓN.
- 4.18 PRINCIPIO RECTOR: FAVORECER ACTIVIDADES CONCRETAS QUE SE BASEN EN ALGUNA LÍNEA PRIORITARIA DE LAS QUE SE ESTABLEZCAN POR EL GRUPO DE TRABAJO DE LA MODA DE SEVILLA.



[bibliografía



[BIBLIOGRAFÍA

- Aranguren, M. J.; Iturrioz, C.; Aragón, C. (2002): "La respuesta de los sectores tradicionales frente a la globalización y el avance tecnológico. El caso de la industria textil en la C. A. del País Vasco", *Ekonomia*, nº 49.
- Acuña Arenas, Teresa (2003): "El Flamenco como Recurso Económico". *ICEX Andalucía*.
- Banco de España: *Boletín estadístico*, varios años.
- Castillo Manzano, J.I.; López Valpuesta, L.; Aracil Fernández, M. J. (2003): *Estudio integral de la actividad portuaria en la provincia de Sevilla*. Editorial Pirámide.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2003): *El futuro del sector textil y de la confección en la Unión Europea ampliada*. Comunicación de la Comisión al Consejo, Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones.
- Conor Ingenieros (2002): *Estudio sectorial y de mercados del Sector Textil/Confección andaluz*. MIMEO
- Del Arco, Serafí (2004): "El textil se enfrenta a su big bang". *El País de los Negocios* (26-12-04).
- *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, serie D, nº 132, 30 de Diciembre de 2004, pp. 27-28.
- Dilemre, H. (2003): "Talking points on the estimate of international trade policies in the textile and apparel sector". Room Document No. 17, June, OECD.
- Editorial. "¿Por qué temer a China?" *Noticiero Textil*, nº 175.
- Editorial (2005): "China destruirá 30 millones de empleos en el textil mundial". *Textil Express*, nº 441.
- Editorial (2005): "China ya ha comenzado a producir también en otros países." *Textil Express*, nº 442.
- Fabregat Muñoz, V. (2003): "La internacionalización del sector textil-confección", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768.
- Fundación BBV (2000): *Renta Nacional de España y su distribución provincial*, Año 1995 y avances 1996-1999.
- Gabinet D'Estudis Economics y Estudis Econòmics i Serveis Empresarials (2003): *El impacto de la liberalización de los intercambios comerciales en el sector textil*. Centro de Información Textil y de la Confección.
- González Veiga, I. (2003): "Evolución del consumo y precios del vestido", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768.

- Guillem Graell, D. (2003): "Nuevas oportunidades: los textiles técnicos", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768.
- Hernández Gascón, J. M.; Fontrodona Francolí, J. (2003): "Microclusters y sector textil. El caso de Cataluña", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768.
- Instituto de Estadística de Andalucía: *Contabilidad Anual Regional de Andalucía*, Base 1995, y *Sistema de Cuentas Económicas de Andalucía. Marco Input-Output 1995*.
- Instituto de Marketing y Comunicación S.L. (2001): *Diagnóstico del Sector de la Moda Flamenca Sevillano (2001)*. Área de Economía y Empleo. Ayuntamiento de Sevilla.
- Instituto Nacional de Estadística: *Contabilidad Regional de España* (1990-1996); *Índice de Precios Industriales*. Base 2000; *Índice de precios de Consumo*. Base 1992 y Base 2001; *Boletín Mensual de Estadística*, varios años.
- Kurt Salmon Associates (1992): *Estudio del sector de Confección y Géneros de Punto en Galicia y Recomendaciones Estratégicas para potenciar su competitividad*. Tomo 1 y 2. Asociación Textil de Galicia.
- La voz de Galicia (2005): "Moda gallega, un sector puntero en todas las tallas". (13-02-2005).
- Lebrón, Catalina. "Europa se moviliza a favor del textil". *Noticiero Textil* nº 175.
- Lleonart Llibre, P., Garola Crespo, A. y Arús Masramón (2003): "El impacto de la liberalización de los intercambios mundiales en el sector textil-confección español", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768.
- López Valpuesta, L.; Castillo Manzano, J.I. (2001): *Análisis de la actividad económica del Puerto de Sevilla y su influencia provincial*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Machío, Salomé (2004): "La revitalización del textil andaluz", *Andalucía Económica*, Abril.
- Maluquer Trepas, S. (2003): "La industria textil-confección europea en el umbral del siglo XXI", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768.
- Ministerio de Economía (2003): "El Sector Textil-Confección en España". Mimeo.
- Nueno Hiniesta, J.L. Moral Bahima, C. y Montserrat Golsa, J. (2003): "El sector de la distribución textil en España", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768.
- OECD, Working Party of the Trade Committee (2003): "Liberalising Trade in Textiles and Clothing: a survey of quantitative studies", Mayo.
- Osorno Gutiérrez, Francisco (coord.) (1998): *Panorámica Sociolaboral en el Sector Textil Gallego*, Fundación Luis Tilve.
- Porter, M. E (1989): *Estrategia Competitiva*. Junio.
- Porter, M. (1990): *The competitive advantage of nations*, Free Press.
- Tremosa I Balcells, R. y Trigo Portela, J. (2003): "La empresa textil española en el contexto europeo", *Boletín Económico del ICE*, nº 2768.
- Van der Heyden, T.: *Compras en China*. CIDEM. Generalitat de Catalunya.



modadeSevilla



modadeSevilla

Sevilla, la construcción de un sueño.

NO8DO
SEVILLA

www.sevilla.org